أ.د. محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال
خبير استشاري في الإدارة
رئيس جامعة المنوفية "الأسبق"

الإنفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة

التشخيص والعلاج



المدخل
للإصلاح الإداري للمؤسسات

أ . د . محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال
خبير استشاري في الإدارة
رئيس جامعة المنوفية " الأسبق "

الإنفلات الوظيفى بمؤسسات الدولة
التشخيص والعلاج

المدخل
للإصلاح الإدارى للمؤسسات

يناير
٢٠١٣



بسم الله الرحمن الرحيم

" فَـأمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذهَبُ جُفَآ ءً. وأمَّا مَا يَنفَعُ النَّاسَ فَيَمكُثُ فِى ٱلأرض "

صدق الله العظيم

سورة الرعد

الآيه رقم ١٧



الفهـــرس

١ - فهرس المحتويات

٢- فهرس الجداول

٣- فهرس الأشكال

١ – تقديم :

لعل من أبرز الأمور التي لا تحتاج إلى توضيح أو تأكيد هى صعوبة إدارة العنصر البشرى وخاصة الجوانب المتعلقة بالسلوك الإنسانى . فالسلوك بشكل عام هو بمثابة التصرف الذى يقوم به الفرد عملا كان أو قولا . ومصدر تلك الصعوبة هو عدم القدرة على التعرف على الدوافع أو الأسباب المسببة لهذا السلوك بسهولة ، ومن ثم عدم إمكانية التحكم فيها لتوجيه السلوك فى الاتجاه السليم الذى يحقق أهداف الفرد من جهة والمؤسسة التى يعمل بها من جهة ثانية والمجتمع الذى يعيش به ثالثاً .

والسلوك الإنسانى متعدد الأنواع ، فهناك السلوك الشخصى (سلوك الشخص فى علاقاته الشخصية مع أسرته وأصدقائه وجيرانه) وهناك السلوك العام (سلوك الشخص فى محيط تعاملاته مع الأطراف المختلفة فى المجتمع مثل تعاملاته مع العاملين فى المؤسسات أو الجمهور فى الشارع أو تصرفاته عند استخدام المرافق المختلفة للدولة وإستجابته للنظم والقواعد المنظمة للخدمات فى المجتمع مثل المرور وغيرها) ، وهناك السلوك الشرائى والذى يتمثل فى شراء أو عدم شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة . ومن بين أنواع السلوك الإنسانى الأخرى السلوك الوظيفى ، وهو سلوك العاملين فى أدائهم لمهامهم الوظيفية .

وإذا كانت دراسة وتحليل جميع أنواع السلوك السابقة ذات أهمية كبرى، لما يترتب على ذلك من تحول السلوك من سلوك سلبى إلى سلوك إيجابى بما ينعكس بالتالى على تحقيق نتائج إيجابية أو سلبية فى المجال الذى يتم فيه ، إلا أننا سوف نركز على دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية لعدة أسباب من أهمها : تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى بشكل واضح وخاصة بعد الثورات فى دول الربيع العربى والانعكاس السلبى لتلك الظاهرة على أداء العاملين فى المؤسسات المختلفة بتلك الدول . فالمتتبع لأداء العاملين فى المؤسسات المصرية خاصة المؤسسات الحكومية ومؤسسات

قطاع الأعمال العام على سبيل المثال يجد إنخفاضاً ملحوظاً فى إنتاجية العاملين فى تلك المؤسسات . ولعل من الأسباب الرئيسية لانخفاض الإنتاجية هو انتشار ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى لفئات معينة من العاملين والذى ينعكس بالتالى على أداء العاملين الآخرين الملتزمين وظيفياً .

من هذا المنطلق وسعينا إلى إجراء تلك الدراسة لتحليل تلك الظاهرة والتعرف على أسبابها تمهيدا لاقتراح الآليات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها .

٢- الموضوع والمشكلة الأساسية محل الدراسة بالكتاب :

يتمثل الموضوع الأساسي الذى تركز عليه الدراسة **فى انفلات السلوك الوظيفى وتأثيره على إنتاجية العاملين ؟** لقد تعددت الدراسات العلمية والميدانية التى تناولت هذا الموضوع وحتى ركز الكثير على محددات السلوك الوظيفى الداخلية (والتى ترتبط بالشخص نفسه مثل شخصيته وقيمه وعاداته وثقافته ومعتقداته ومدى إشباع حاجاته وغير ذلك) والمتغيرات الخارجية (داخل المؤسسة قبل تأثير القيادات الإدارية وخارجها مثل تأثير أجهزة الأعلام المختلفة) . وبالرغم مما أبرزته تلك الدراسات من نتائج خاصة بتفسير السلوك الوظيفى وتأثيره على الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسات بصفة عامة إلا أنه وعلى الرغم من ذلك كله فلازال هناك الكثير من القضايا المتعلقة بالسلوك الوظيفى غامضة على المستوى العمومي والمحلى (المصرى) وتحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل . ومن أبرز تلك القضايا ما يتعلق بانفلات السلوك الوظيفى فى المؤسسات العربية والمصرية بصفة عامة والمؤسسات الحكومية ومؤسسات قطاع العمال العام بها بصفة خاصة ، خاصة بعد ثورات الربيع العربى مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير٢٠١١ ، وذلك بسبب التحديات الإدارية المتعددة والمعقدة التى واجهت تلك الثورات ومن أبرزها ضعف الأداء الإدارى للقيادات الإدارية فى معظم مؤسسات الدولة والتى عجزت عن مواجهة تلك الظاهـــــرة .

وإذا كان موضوع الدراسة هو دراسة وتحليل ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي في المجتمع العربى والمصرى ، فإن المتابع لتلك الظاهرة يجد تفاقماً لتلك الظاهرة في السنوات الأخيرة خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ فى معظم مؤسسات الدولة على سبيل المثال ، وقد أخذت أشكالاً وأساليب مختلفة. وإذا كانت الاحتجاجات أو المظاهرات الفئوية بمثابة أحد تلك الأشكال والتى تعبر على المطالبة بتنفيذ حقوق المتظاهرين سواء أكانت حوافز مالية أو غيرها (مشروعه أو غير مشروعه) ، فإن هناك أيضا بعض الأشكال والأساليب الأخرى التى تعبر عن حالة انفلات السلوك الوظيفى لبعض العاملين فى بعض المؤسسات الأخرى .

لقد استطعنا من خلال إجراء دراسة **استطلاعية مبدئية** اعتمدنا فيها على مراجعة مكتبية لبعض البيانات الوثائقية المدونة فى وثائق ومكاتبات رسمية وغير رسمية ، أن نرصد كثيراً من الظواهر والأعراض المتعلقة بظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ممثلة فى انتهاك القيم والمعايير الوظيفية سواء أكانت تلك الظواهر فى شكل حالات انفلات فردية أو حالات جماعية على المستوى العربى والمصرى . مثل مطالبات الكثير من العاملين بعزل القيادات أو المطالبة بزيادة المكافآت والمرتبات وغيرها من الظواهر التى سوف تكون محل دراستنا فى الوحدة الأولى .

لذلك فقد وجدنا فى ضوء ما توافر لدينا من معرفة – من مصادر متعددة سوف نشير إليها فيما بعد – عن كثيراً من المتغيرات الأساسية لتلك الظاهرة ، أن نطرح مجموعة من التساؤلات والتى تمثل فى مجملها مشكلة الدراسة التى نركز عليها فى هذا الكتاب ، ومن أهم تلك التساؤلات :

- ما هى الأسباب الحقيقية لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى أجهزة ومؤسسات الدول العربية والمصرية المختلفة ؟
- ما هى تداعيات انفلات السلوك الوظيفى على الكفاءة والفعالية الإدارية لأجهزة الدولة والمؤسسات المختلفة ؟

- كيف يمكن مواجهة تلك الظاهرة ؟

٣- المتغيرات المتعلقة بتفسير وتحليل وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفـــــــــى :

يقتضى التحليل والدراسة العلمية لظاهرة الانفلات الوظيفى ضرورة تحليل كافة المتغيرات المتعلقة بها تمهيداً لتحليلها وتفسيرها ووضع الحلول الملائمة لعلاجها . ولما كانت الظاهرة محل الدراسة هى الانفلات الوظيفى ، فإنها بذلك تمثل متغيراً تابعاً رئيسياً ومن ثم يجب تحديد المتغيرات التابعة الفرعية وتتمثل تلك المتغيرات فى الظواهر المختلفة التى تعطى مدلول أو دلالة على وجود وظهور تلك الظاهرة كمتغير تابع رئيسى . وهذا ما سنحاول رصده من خلال استعراض الأعراض والظواهر المختلفة لتلك الظاهرة .

أما المتغير المستقل والذى يتمثل فى العوامل المؤثرة فى تلك الظاهرة فقد تم رصده من خلال استعراض المتغيرات المستقلة الفرعية والتى تتمثل فى محددات السلوك الوظيفى سواء أكانت محددات شخصية أو خارجية . وقد تم رصد تلك المتغيرات من دراسة وتحليل الأدبيات العلمية للسلوك الوظيفى .

وقد استهدفنا من استعراض تلك المتغيرات التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة أو التابعة تمهيداً لوضع مجموعة من الآليات لمواجهة تلك الظاهرة .

٤- أهداف وأهمية الظاهرة محل الدراسة بالكتاب :

تتمثل أهمية هذا الكتاب فى ضوء التساؤلات المتعلقة بالمشكلة التى نركز عليها والمتغيرات المتعلقة بتلك المشكلة فى الإجابة عن التساؤلات السابقة للدراســــــة. وبمعنى آخر تتمثل تلك الأهمية فيما يلى :

١/٤ رصد أهم أعراض ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى فى المؤسسات العربية والمصرية محل الدراسة وأهم التداعيات التى تترتب عليها .
٢/٤ دراسة وتحليل أهم الأسباب الحقيقية لتلك الظاهرة .
٣/٤ التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ممثلة فى الأسباب الحقيقية للظاهرة وبين أعراض وتداعيات تلك الظاهرة .
٤/٤ وضع الآليات الملائمة لمواجهة تلك الظاهرة للحد منها ومن ثم تحويل السلوك الوظيفى السلبى إلى سلوك وظيفى إيجابى .

وفى إطار تلك الأهداف تتضح أهمية تلك الدراسة فى النتائج التى يمكن أن تتحقق ومن أبرز تلك النتائج :

- غلق الأبواب أمام تداعيات وتأثير انفلات السلوك الوظيفي على الأداء بصفة عامة وأداء العاملين المستهدفين من قبل المنفلتين سلوكياً أيا كانت أسماؤهم (مثل مثيرى الشغب ، الحمقى ، الغوغائيون ، المخربون وغيرهم) بصفة خاصة . ومن ثم تحقيق الرقابة والمحافظة على بيئة العمل من أى تلوث يساهم فى الانتهاك المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية والمهنية والخلقية للعمل والذى يقوم به مثل هؤلاء المنفلتين سلوكياً .
- أن تحويل السلوك الوظيفى السلبى إلى سلوك إيجابى يعد – كما أشرنا فى عنوان الكتاب – المدخل لإعادة هيكلة المؤسسات . فإذا كانت إعادة هيكلة المؤسسات تشمل جميع كياناتها إلا أن الكيان السلوكى يأتى فى مقدمة تلك الكيانات لأنه مهما كانت الجهود المبذولة لإعادة هيكلة الكيانات الأخرى مثل الكيان المكانى والوظيفى والمعلوماتى فإن تلك الجهود إنما تتوقف على السلوك الوظيفى للعاملين ومدى استعدادهم لتطبيق وتنفيذ جهود إعادة الهيكلة وفقاً للمستهدف منها . ومن هنا تبرز أهمية إدارة

الكيان السلوكى والاجتماعى أيضاً لارتباطه بالسلوك البشرى واعتباره الركيزة الأساسية فى إعادة هيكلة المؤسسات .

٥- أساليب دراسة الظاهرة محل البحث بالكتاب :

لقد اعتمدنا فى تحديد القيام دراسة الظاهرة محل الدراسة بالكتاب على الأساليب التالية :

٥/١ الأسلوب القياسى الاستنباطى (Deduction Method) حيث التركيز على تطبيق الأسس والمبادئ العلمية المتعارف عليها فى مجال السلوك الوظيفى فى دراسة وتحليل ظاهرة الانفلات الوظيفى فى المؤسسات محل الدراسة .

٥/٢ الأسلوب الاستنتاجى الوصفى (Conclusive, Des) لوصف وتحليل تلك الظاهرة وأسبابها بهدف التوصل إلى الآليات المناسبة للتعامل معها .

٥/٣ الأسلوب المكتبى لتجميع وتحليل البيانات الوثائقية المتعلقة بتلك الظاهرة .

٦- موضوعات الكتاب :

لتحقيق أهداف الدراسة ، فقد تضمنت دراسة الظاهرة محل الدراسة مناقشة القضايا والمحاور التالية :

المحور الأول : ويركز على مناقشة ظاهرة الانفلات الوظيفى من حيث مفهومها وأهم ظواهرها وتأثيرها سواء على مستوى الأداء بالمؤسسة ككل أو على مستوى أداء العاملين المستهدفين من قبل المنفلتين وظيفياً . وتتم مناقشة موضوع هذا المحور فى ثلاثة وحدات على النحو التالى :

الوحدة الأولى : وتركز على مناقشة مفهوم ظاهرة الانفلات الوظيفى وأهم أعراضها وتداعياتها .

الوحدة الثانية : وتركز على مناقشة الأسباب الداخلية (على مستوى الفرد) للانفلات الوظيفى .

الوحدة الثالثة : وتركز على مناقشة أهم الأسباب الخارجية (خارج مستوى الفرد) للانفلات الوظيفى .

المحور الثانى : ويركز على مناقشة كيفية مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى من حيث الآليات والأساليب المختلفة التى تساهم فى مواجهة تلك الظاهرة . ويتم مناقشة موضوع هذا المحور فى ثلاث وحدات على النحو التالى :

الوحدة الرابعة : وتُخصص لمناقشة التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى باعتبارها – أى التهيئة – نقطة الارتكاز الأولى فى التصدى لهذه الظاهرة .

الوحدة الخامسة : وتركز على مناقشة دور القيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى .

الوحدة السادسة : وتركز على مناقشة أهم الوثائق المعلوماتية التى يمكن الاعتماد عليها لدعم أنشطة التهيئة الوظيفية فى التصدى لهذه الظاهرة .

الوحدة السابعة : وتُخصص لمناقشة كيفية تسويق الوثائق المعلوماتية والتى تشتمل على أهم الضوابط والمرجعيات الإدارية والوظيفية والأخلاقية .

نتمنى أن يسهم هذا الكتاب فى غلق فجوات الأداء الإدارى للمؤسسات العربية والمصرية ويكمل جهود الآخرينُ فى هذا المجال.

والله والى التوفيق

المؤلف

أ.د.محمد محمد ابراهيم

يناير ٢٠١٣

المحور الأول
السلوك الوظيفى للعاملين
بالمؤسسات العربية والمصرية
دراسة وتحليل

الأهداف المتوقعة لهذا المحور :

تزويد القارئ بالمعلومات الأساسية التي تمكنه من الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم السلوك الوظيفى بشكل عام ؟ وما هو المقصود من انفلات هذا السلوك ؟
- ما هى الأدلة والبراهين على وجود وتفاقم تلك الظاهرة فى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العربية والمصرية بصفة خاصة ؟ أو بالأحرى الظواهر والأعراض على وجود تلك الظاهرة ؟ وما هى تداعياتها ؟
- ما هى أهم الأسباب الرئيسية التى ساهمت بل ومازالت تؤثر فى تفاقم تلك الظاهرة ؟

هذا وسوف نجيب عن تلك التساؤلات خلال مناقشة موضوعات الوحدات التالية :

الوحدة الأولى : مفهوم وتداعيات انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية .

الوحدة الثانية : المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى .

الوحدة الثالثة : أثر المحددات الخارجية على انفلات السلوك الوظيفى للعاملين .

المحور الثاني
آليات وأساليب مواجهة ظاهرة
انفلات السلوك الوظيفى

الأهداف المتوقعة لهذا المحور :

يستهدف هذا المحور تزويد القارئ بالمعلومات الأساسية التي تمكنه من الإجابة علي التساؤلات التالية :

- بشكل عام ما هى أهم الآليات والأساليب الأساسية التى يمكن أن تُساهم فى غلق منابع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ؟
- كيف تُساهم التهيئة الوظيفية فى مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى ؟
- ما هو دور القيادات الإدارية – كأحد آليات التهيئة – فى دعم التهيئة الوظيفية؟ وما هى الأساليب التى تعتمد عليها فى عملية التهيئة الوظيفية؟
- ما هى أهم الوثائق المعلوماتية التى تعتمد عليها القيادات الإدارية فى دعم التهيئة الوظيفية ؟
- كيف يمكن تسويق الوثائق المعلوماتية لدى القيادات والعاملين بالمؤسسة لتعظيم الاستفادة منها ؟

هذا وسوف نجيب علي تلك التساؤلات من خلال مناقشة موضوعات الوحدات التالية :

الوحدة الرابعة : التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى – كأحد الآليات الرئيسية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى .

الوحدة الخامسة : دور القيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية البوابة الرئيسية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى .

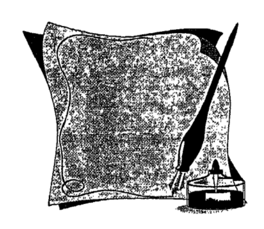
الوحدة السادسة : الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية .

الوحدة السابعة : تسويق الوثائق المعلوماتية – المدخل لتحقيق أهداف التهيئة الوظيفية .

الوحدة الأولي



مفهوم وتداعيات انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية



الوحدة الأولى

مفهوم وتداعيات انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية

١- تقديم :

إن انفلات السلوك هو بمثابة ظاهرة عامة ، وترتبط كما أوضحنا سلفاً بالسلوك الإنسانى والذى يقسم عادة إلى سلوك شخصى عام وسلوك وظيفى ثم سلوك شرائى. ومن ثم فإن الانفلات يرتبط بتلك الأنواع من السلوك . فمثلاً عندما نجد تعدد الخلافات والمشاكل الشخصية بين الأصدقاء وبين الجيران بل أيضاً على مستوى الأسرة فهذا مرده إلى أن هناك من أطراف هذا الخلاف للقواعد الأخلاقية وتسبب ذلك فى حدوث الخلاف والتصادم والذى عادة ما ينتهى بتدمير العلاقات بين هؤلاء الأطراف .

وعندما نجد فى مصر على سبيل المثال الكثيرين من الذين لا يحترمون إشارات المرور واختراقها وأيضاً هؤلاء السائقين الذى ينشئون مواقف عشوائية فى المناطق الممنوعة فى الشوارع وخاصة الطرق السريعة . كذلك الذين ينشئون أكشاك لبيع السجائر والمشروبات وغيرها من المنتجات الخفيفة بدون ترخيص . وأيضاً هؤلاء الذين يبنون على الأراضى الزراعية بدون ترخيص . وعندما نجد أيضاً بعض الموزعين الذين ينتهكون أساليب التعامل المعروفة فى السوق مبررين ذلك بأنه أسلوب مقبول للمحافظة على مصالحهم وهكذا .

لقد انتشرت ظاهرة انفلات السلوك فى الشارع العربى والمصرى اعتماداً على مراكز القوة الذى يتمتع بها هؤلاء المنفلتون لحماية مصالحهم الخاصة مدفوعين (بالأنا) بدلاً من حماية الأخلاق والمصلحة العامة . حيث يستخدم المنفلت سلطته للحصول على منافع غير مبررة نتيجة لما يتمتع به من أدوات القهر المادى أو النفسى استغلالاً لغياب سلطة الدولة والقانون .

بجانب الانفلات الشخصى فهناك أيضاً انفلات أجهزة الدولة حيث تجمع بعض الأجهزة الأموال من المواطنين بدون وجه حق ودون أساس من القانون استناداً إلى قهر السلطة .

فإذا كان الشخص المنفلت يسعى إلى تحقيق مصلحة مالية أو ميزة سياسية لنفسه أو لغيره نتيجة استخدامه القوة المادية أو المعنوية يمثل انفلاتاً ، فإن ما تفعله بعض أجهزة الدولة أو من التابعين لها من فرض الإتاوات المالية على الأفراد ما هو إلا شكل من أشكال انفلات السلوكى المؤسسى .

وعلى ذلك فإن الشخص المنفلت يستخدم عضلاته وأسلحته ، والمحتكر يستخدم إحتكاره للمنتج ، والسلطة العامة تستخدم سلطات الموافقة والرفض . ومن ثم فإن الانفلات موجود على مستوى الأفراد سواء فى الشارع أو الأسواق أو المؤسسة ، وأيضاً على مستوى المؤسسات وفى دواوين السلطة .

إن ما نراه الآن من انفلات سلوكى سواء على المستوى الشخصى أو الجماعى على مستوى بعض الدول العربية ومنها مصر مثل قطع الطرق والميادين من أنصار الأحزاب السياسية أو العاملين بالوزارات والهيئات الحكومية وغيرها يبرز أن العقل الجمعى العربى والمصرى ربما أن كان واحداً خاصة بعد الثورات العربية وأنه يفكر بطريقة مماثلة . وبالرغم من اختلاف الانتماء السياسى أو العقيدى أو الثقافى أو الرياضى أو حتى اختلاف مستوى التعليم ، فإن ذلك لا يلغى تأثير المتغيرات المختلفة التى تؤثر على السلوك الإنسانى – والتى سنوضحها فيما بعد – والتى يظهر بشكل واضح على السلوك الوظيفى . لكن ما نريد أن نؤكد عليه هو أنه كان هناك تفاؤل بالمستقبل بعد قيام ثورات الربيع العربى ، لكن سرعان ما تحول هذا التفاؤل إلى صدام بين المصالح الشخصية والفئوية والطائفية والقبلية ومن ثم نشأت التحالفات بين أصحاب مصالح النظام القديم الذى يطلقون عليه الدولة العميقة وأصحاب المصالح الجدد بالرغم من وجود عداء علنى بينهما وحروب كلامية كل ذلك بهدف عدم تحقيق الاستقرار السياسى والاقتصادى والاجتماعى فى هذا البلد .

وهكذا تتعدد أساليب انفلات السلوك سواء أكان سلوكاً خاصاً أو عاماً أو شرائياً أو وظيفياً . وطالما أن دراستنا تركيزاً على السلوك الوظيفى فقد رأينا أن يكون التركيز فى هذه الوحدة على طبيعة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى من حيث مفهومها وأنماط شخصية المنفلتين وأساليب الانفلات وأهمية دراسة تلك الظاهرة ثم أهم تداعياتها . لذلك سوف نركز على مناقشة تلك القضايا تباعاً على النحو التالى :

٢- مفهوم انفلات السلوك الوظيفى :

يرتبط انفلات السلوك الوظيفى بالمعايير التى يجب أن يلتزم بها العاملون فى العمل . وتتمثل أهم تلك المعايير فى[١] :

- المعايير المتعلقة بالضوابط الرسمية لأداء العمل والتى تتمثل فى الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل .
- المعايير والضوابط الوظيفية والمهنية المتعلقة بإتقان الأداء الوظيفى والتى تتضمنها أدلة العمل وبطاقات الوصف الوظيفى وغيرها .
- المعايير الأخلاقية .

وربما يكون من الملائم وقبل التعرض لمفهوم الانفلات الوظيفى أن نتعرف على السلوك الوظيفى للعاملين بصفة عامة وأنماطهم فى العمل حتى يمكن التعرف على حقيقة ظاهرة الانفلات الوظيفى وأعراضها وأسبابها .

ان المتأمل لكيفية سعى العاملين نحو العمل والإنتاجية يستطيع أن يرصد بصفة عامة تصنيفات مختلفة لهم ومن بين تلك التصنيفات :

- **مجموعة تعمل بكفاءة وفعالية[١] ولكن بدرجات متفاوتة . فهناك مثلاً** المبدع والذى يسعى دائماً إلى تطوير أدائه بطرائق مختلفة ، وهناك

---

(١) سوف نعرض لتلك المعايير بالتفصيل فى الوحدة الرابعة .

(١) يقصد بالكفاءة : القدرة على استغلال الموارد المتاحة . ويقصد بالفعالية : القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة .

المتعاون الذى يسعى للعمل بروح الفريق ولعل من أبرز الأنماط الشخصية لمثل تلك المجموعة[٢] :

- o المو الون :

وهم هؤلاء الذين يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمؤسسة . هذا ويشعرون أن الإدارة تعترف بوجودهم وتكافئهم بعدالة ومن ثم ولاؤهم للمؤسسة ، لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاح المؤسسة . مع أن الولاء وحده لا يشجع دائما على التفكير الابتكارى المستقل وقد لا يدفع بعض الموظفين إلى المبادرة الذاتية فالولاء هو دالة مجموعة متعددة من الجهود التى تبذلها الإدارة تجاه العاملين ومن بينها العدالة التنظيمية (سواء فى التحفيز أو تقييم الأداء) كذلك تحقق المواطنة التنظيمية وتوطيد العلاقات بين العاملين وغيرهم من الجهود التي يدركها العاملون ومن ثم الولاء للمؤسسة .

- o المتفانون :

وهؤلاء يذهبون فى عملهم خطوة أبعد من زملائهم الموالين . فهم يتحركون وفق قيم المؤسسة ويسعون–دائماً–للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المؤسسة كما يبادرون إلى نقل هذا الإحساس المتدفق بالرغبة فى الإنجاز والتميز إلى الآخرين.

- مجموعة غير منتجة ، يتسم أداؤها بضعف الكفاءة والفعالية ، ولكن أيضاً بدرجات مختلفة وغالبية تلك الفئة تسعى إلى بل وتتفنن فى إضاعة الوقت. أو مجرد إطاعة الأوامر . ومن أبرز الأنماط الشخصية لمثل تلك المجموعة :

---

(٢) د. محمد محمد إبراهيم ، الهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى – المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٩) ص ٣١١ – ٣١٣ .

- المطيعون :

وهم هؤلاء الذين يؤدون عملهم بضمير حى وبصورة جيدة لكنهم لا يرتقون إلى مستوى الإبداع والتميز. أنهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة إليهم كهدف فى حد ذاته دون نقاش ومن ثم فهم عادة لا يفعلون شيئا يمكن أن يجعل المؤسسة أكثر نضجا أو نجاحــاً.

- المحفزون :

وهم الموجبون بالتحفيز خاصة التحفيز المادى ومن ثم فهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن ، ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتا. فقد يعتبرون الحوافز التى تقدم لهم اليوم من المسلمات فى الغد. ومثل هذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصي أكثر من اهتمامها بنجاح المؤسسة ، حيث أن المحرك الأساسى لهؤلاء هى الحافز الذى يحصلون عليه .

- **مجموعة تدعى العمل بكفاءة وفعالية** . بمعنى آخر الادعاء بأنهم ينتجون ويزعمون أنهم يبذلون الجهد لتحقيق التميز الوظيفى وهم على عكس ذلك.

هؤلاء العاملون الذين يدعون بأنهم متميزون ومنتجون يعتمدون فى أدعائهم على الدعائم التالية :

- العمل بردود الأفعال تبعاً لاتجاه حركة الإدارة .
- نصب الشراك للآخرين المستهدفين بذكاء دون أن يلحظوا والتظاهر أمامهم بالتعاطف فى حالة تعرضهم لمشاكل فى العمل .

ومن أبرز الأنماط الشخصية لمثل تلك المجموعة :

- اللامبالون :

وهؤلاء هم الذين يتسم سلوكهم بعدم الاكتراث بالمؤسسة التى يعملون بها ، ومن ثم لا فائدة تُرجى منهم . حيث يتأخرون فى الحضور إلى العمل ، وعندما يحضرون تراهم يجلسون إلى مكاتبهم

يقلبون الأوراق وينظرون إلى ساعاتهم ، يترقبون لحظة الانصراف. ويحاولون الحصول على أكبر قدر من العطلات والأجازات ، وكثيرا ما يتغيبون. مثل هؤلاء لا يقدمون اقتراحات جديدة لتطوير العمل ، ولا يتطوعون لعمل أى شئ وهم قد يشيعون روح الكسل واللامبالاة بين بقية الموظفين وهنا تكمن خطورتهم .

- الساخطون :

وهؤلاء يشعرون أن آمالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق . لذا فهم يسعون للتغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا. وعندما تستمع إليهم تحس فى أصواتهم نبرات الضجر والأسى . وعندما تتجاهلهم ، يغادرون المؤسسة من تلقاء أنفسهم ، أو يتحولون إلى اللامبالاة .

وربما ونحن نتحدث عن انفلات السلوك الوظيفى أن نجد تلك المجموعة الأخيرة هى المجموعة القادرة على الانفلات وغالباً ما تهدف هذه المجموعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها العمل بأقل جهد واستمتاع أكثر بالحياة (ربما حسب تفكيرهم الوصول إلى رئاسة المؤسسة) حيث أن نمط شخصية أى عضو من تلك المجموعة إنما يسعى إلى إسقاط الآخرين ، الواحد تلو الأخر ثم عبور الجسر بالتخلص من الآخرين الذين من المحتمل أن يقوموا بأداء هذا الدور.

هذا ويمكن اكتشاف هذه المجموعة من خلال مجموعة العادات التى يكتسبونها وتصبح نمطاً متأصلاً لديهم وتؤثر على سلوكهم (الكسل .. الخداع .. فنون المماطلة) ومن أهم تلك العادات[1] :

---

[1] ريتشارد ماكدونالد ، ترجمة خالد العامرى ، العادات السبع السيئة المسببة للفشل ، (القاهرة ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، ٢٠١٠) ، ص ٥٠ .

العادة الأولى :

الكسل وعدم الفعالية وأيضاً ممارسة العمل بخمول وتجنب المسئولية والالتزام ويتم ذلك من خلال :

- الغموض فى رد الفعل بدقة محددة .
- توثيق كل شئ (كتابة كل شئ فى مستند) .
- وضع الفخ للآخرين للوقوع فيه .
- الاحتفاظ بالمعلومات المهمة وحرمان الآخرين منها .

العادة الثانية :

التسويف والمماطلة وذلك من خلال :

- الذهاب متأخراً إلى العمل والإدعاء بغير ذلك .
- التظاهر باستخدام الحاسب الآلى بحجة إنجاز مهام خاصة وتحريك النظر على الشاشة فى كل الاتجاهات .
- ترك العمل مبكراً بصورة غير ملحوظة .

العادة الثالثة :

القدرة على إضاعة الوقت فى اللهو والاستمتاع وذلك من خلال :

- التحرك من مشكلة إلى أخرى دون أن يهتم بإحداها .
- تجاهل قائمة الأعمال اليومية .
- استعمال الخطط لخفض الإنتاجية والتظاهر برفعها أمام الآخرين .
- عدم القيام بتعديل قائمة الأعمال اليومية بصورة منتظمة .

العادة الرابعة :

عدم بذل الجهود لكى لا يثق الآخرون فيه وعدم الاعتماد عليه وذلك من خلال :

- كسب الحماية من أحد الرؤساء .
- الرياء ونفاق الرؤساء (مثلاً أن يقول لرئيسة : أنت أفضل من تتعامل مع المشكلة ... أشكرك على نصيحتك) .

العادة الخامسة :

استعمال لغة التضارب والتخبط فى الأعمال وذلك من خلال :

- التظاهر بالاهتمام .
- التأكيد على النقاط غير المهمة .
- صنع خليط من الأمور غير المترابطة .
- إيداء الإهانات بصورة خفية .

العادة السادسة :

المحافظة على الأرض وذلك من خلال :

- عدم التنازل عن الموقف .
- عدم التنازل عن المعلومات .
- التسلح بالأساليب الملتوية (سرقة أفكار الآخرين – تعيين موظفين كسالى ويقومون بترقيتهم) .

العادة السابعة :

التكرار (التقليد وتعلم أصول اللعبة للوصول إلى أعلى المناصب) وذلك من خلال :

- تقليد وتعلم أصول اللعبة من الكبار الذين وصلوا إلى أعلى المناصب وهم أضعف إنتاجية .
- إقناع الآخرين بأنه معجزة فى الإنتاج ، فى نفس الوقت يسعى نحو تطوير أساليب عدم الإنتاجية .

يتضح لنا من استعراض السلوك الوظيفى لتلك الفئات من العاملين وخاصة الفئة الثالثة والذى يعتبر بمثابة مخرجات العادات السبع السابقة ، عدم التزامها بالمعايير الوظيفية السابق الإشارة إليها عند بداية الحديث عن مفهوم الانفلات الوظيفى .

لذلك فإن الالتزام بتلك المعايير يمثل انضباط السلوك الوظيفى ، وانتهاكها يمثل انفلات السلوك . لكن قد يكون انتهاك تلك المعايير المرجعية السابقة غير متعمد من قبل من يقومون به ، وهنا قد يكون الإنفلات غير متعمد ومؤقت وسرعان ما يتم تداركه خاصة بالنسبة للمجموعة الأولى السابق الإشارة إليها .
وفى ضوء ذلك يمكن تعريف السلوك الوظيفى بأنه " **الانتهاك المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية ، الوظيفية والمهنية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية** " ومن ثم فهو بمثابة سلوك غير مقبول ،حيث يؤدى إلى تداعيات سلبية من بينها إلحاق الضرر بالعاملين الآخرين الذين يحترمون العمل ويركزون عليه باحتراف وعلى النتائج المطلوب تحقيقها .

إن انتهاك تلك المعايير السابقة يمثل ظاهرة سلبية والمتتبع لتلك الظاهرة خاصة بعد ثورات الربيع العربى مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ يجد أنها تفاقمت بشكل واضح ، **ونستطيع أن نؤكد ذلك من خلال رصدنا لكثير من ظواهرها وأعراضها سواء بشكل فردى أو جماعى فى مصر ومنها على سبيل المثال :**

- ما حدث أخيرا فى وزارة الداخلية المصرية ومطالبة بعض ضباط الشرطة بإطلاق "اللحية" . فبالرغم من أن القانون لا يمنع ذلك إلا أن ذلك يتعارض مع الضوابط المهنية والتعليمات المنظّمة للعمل بوزارة الداخلية والمرتبطة بالشكل العام لضابط الشرطة .

وفى سياق الكلام عن المسئولين فى وزارة الداخلية أيضاً ، وهم المسئولون عن تنفيذ القانون نجدهم يخرجون عن القانون ، عندما تقطع مجموعة من الجنود وأمناء الشرطة مزلقان الطريق الدائرى شمال مدينة بنى سويف مطالبين بتحسين أوضاعهم المالية[1] . بل أيضاً قيام أفراد الشرطة من جنود وأمناء بغلق الأقسام ومديريات الأمن فى معظم المحافظات مطالبين بتحسين مرتباتهم .

---

(١) أنظر ملحق رقم (١) .

- مطالبة بعض العاملين فى بعض مؤسسات الدولة بإقالة رؤسائهم أو زملائهم فى العمل سواء بسبب انتماءاتهم الحزبية السابقة أو تصفية حسابات سابقة معهم على أساس أنهم كانوا عقبة أمام ترقياتهم أو تحفيزهم بشكل موضوعي وعادل . ومن أبرز هؤلاء ما قام به أعضاء النيابة ، حيث هاجم بعضهم النائب العام الجديد فى مكتبه وأرغموه على تقديم الاستقالة . وبعد أن عدل عن استقالته قاموا بتنظيم مظاهرات عديدة مطالبين بتقديم استقالة مرة أخرى .
- ولعل أبرز أشكال وأساليب الانفلات السلوكى الوظيفى ما يحدث فى الجامعات المصرية ومطالبة طلاب مرحلة البكالوريوس إدارة الكليات بإقصاء بعض الأساتذة من التدريس بحجج مختلفة ، مثل صعوبة الامتحانات أو عدم القدرة على التدريس أو سوء المعاملة ، وأيضا مطالبة بعض طلاب الدراسات العليا لإدارة الكلية أو الجامعة باستبعاد بعض الأساتذة من الأشراف على رسائلهم العلمية بحجة التعسف فى الإشراف وتعطلهم عن إنهاء رسائلهم العلمية . فقد وصل الأمر فى بعض الكليات الجامعية أن طلب الباحث إزاحة جميع المشرفين على الرسالة وتعيين هيئة إشراف أخرى ، "خلع المشرفين" لنفس السبب السابق وهو الإدعاء بالظلم وسوء المعاملة وتعطيل الباحث ، وأن المشرفين تابعيين للنظام السابق بما يحمله من فساد وظلم إلى غير ذلك من الأسباب ، فى الوقت الذى رفض فيه الباحث إجراء التعديلات المطلوبة والتى تم إقرارها فى سيمينار علمى والذى يعقد بصفة دورية بحضور جميع الأساتذة المتخصصين وطلاب الدراسات العليا لمناقشة مدى تقدم الباحثين فى بحوثهم وتقديم النصح والمشورة لمساعدتهم على تنفيذ البحث فى إطار الضوابط والمعايير المنهجية العلمية . وقد أعتقد الباحث أن تلك التعديلات التى أقرتها هيئة الأشراف والمتخصصون وطلاب الدراسات العليا بمثابة عقبات وضعت له لكى

تعطله على تنفيذ البحث فى الوقت الذى كان معظم وقته يقضـــيه فـــى أمور أخرى مثل الدروس الخصوصية ولـــم يعـــط للبحـــث العلمـــى أولويات .

وعندما واجهته هيئة الأشراف بتلك الحقائق قام على الفور بالاتصال بالمسئولين بإدارة الكلية والجامعة وتقديم طلب إزاحة لهيئة الإشراف ثم استخدام أسلوب الابتزاز بالسب والقذف على شبكة التواصل الاجتماعى اعتقاداً منه بأن هذا الأسلوب سوف يرغم هيئة الأشراف على التنازل عن الإشراف .

- أيضاً ما يقوم به بعض أعضاء التدريس وخاصة المدرسون منهم بمطالبة إدارة الكلية والجامعة بإقصاء الأساتذة المتفرغون من التدريس وأحقيتهم فى النصيب الأكبر من ساعات التدريس والمقررات خاصة تلك التى ترتبط بمقابل مادى مجز .
- ولم يقف الأمر عند انفلات العاملين التنفيذيين ، ولكن ظاهرة الانفلات والفوضى الوظيفية انتقلت إلى قيادات الدولة وقيادات المؤسسات المختلفة. فمثلاً :
  - o بماذا نُفسر حالات الفساد الإدارى التى إرتكبتها كثير من قيادات الدولة والمحولة إلى ساحات القضاء وقد حُكم فى بعضها ومازال البعض منها تحت التحقيق .
  - o بماذا نُفسر تحيز كثير من القيادات السياسية والتنفيذية فى الدولة المصرية للنظام الحاكم السابق وضد مصالح الشعب وخاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير وما رأيناه من تجاوزات عديدة لكثير من تلك القيادات ضد أهداف الثورة وخاصة حالات الانفلات الأمنى فى الشارع المصرى لإثارة الفوضى وعدم توفير الاستقرار والأمن للمواطنين . كذلك خلق أزمات توفير

كثير من السلع من أنابيب الغاز والبنزين والسولار وغيرها من أجل دفع المواطن إلى الاعتراف بأفضلية النظام السابق .

- بماذا نُفسر ما قام به بعض الصحفيين فى إحدى الصحف اليومية الواسعة الانتشار بإجراء تحقيق صحفى حول دور أحد الشخصيات العامة فى تطوير قضية معينة ، ثم يترك الهدف من التحقيق ويركز تفصيلياً على سيرته الذاتية وتحويل التحقيق الصفحى إلى إعلان مدفوع الأجر .
- بماذا نُفسر السلوك الوظيفى لبعض القيادات التنفيذية والتى تتمتع بمناصب ذات حساسية خاصة والتى تضع قيوداً على سلوكيات أصحابها وأيضاً كثير من الضوابط والمسؤوليات والتى قد لا تحكمها قرارات صريحة ولكن يحكمها الرأى والبصيرة . ومن الأمثلة على ذلك ما قام به فضيلة مفتى الديار المصرية بزيارة القدس.. وإذا كانت تلك الزيارة لم تتم بشكل رسمى إلا أنها أثارت كثير من الجدل والنقاش وردود أفعال متعددة وذلك لأنها تمثل خروجاً على ثوابت كثيرة على المستوى الشعبى لارتباطها بقضية التطبيع مع العدو الإسرائيلى والتى يقف ضدها كثير من المؤسسات الرسمية والأهلية والنقابات والجامعات والأحزاب . وقد وقفت الكنيسة الارثوزكسيه أيضاً قبل وفاة البابا شنوده ضد زيارة الأراضى الفلسطينية المحتلة . وفى ظل هذا الضباب الكثيف يخترق فضيلة المفتى كل الثوابت ويذهب فى زيارة سرية للقدس دون موافقة المجلس العسكرى بصفته القائم بأعمال رئاسة الدولة فى تلك الفترة .

- ثم ماذا نُفسر ما يحدث الآن من ارتباك جوهرى بين مؤسسات الدولة المصرية مثلاً[1] :
  - o الصراع الذى دار بين مجلس الشعب ومجلس الوزراء فى فترة ما قبل انتخاب رئيس الجمهورية ، وما دار بين رئيسى المجلسين من تراشق ، حيث يطلب مجلس الشعب سحب الثقة من الحكومة ، وتمتنع الحكومة فى الوقت نفسه عن حضور جلسات المجلس ، مما دفع برئيس مجلس الشعب تعليق جلسات المجلس الأمر الذى يسئ إلى هيبة الدولة . فقد خرج الخلاف عن كل الثوابت الرسمية والأخلاقية ويؤكد ذلك إن الانفلات الوظيفى فى المؤسسات بل وفى الشارع المصرى هو جزء من انفلات الدولة المصرية .
- أيضاً عدم حضور رئيس مجلس الشورى اجتماع المجلس العسكرى مع القوى والأحزاب السياسية فى المجتمع خلال تلك الفترة الانتقالية لمناقشة قواعد اختيار لجنة إعداد الدستور رغم إنه من المفروض أن يكون حضوره فى مقدمة الحاضرين حيث أن تشكيل تلك اللجنة من مسئولية مجلسى الشعب والشورى .
- أيضاً اختلاف المسئولين فى الأحزاب السياسية فى اجتماعات مطولة مع المجلس العسكرى خلال الفترة الانتقالية حول قواعد تشكيل لجنة الدستور. فبعد أن تم الاتفاق فى أحد الاجتماعات على نتائج محددة بشأن تشكيل لجنة إعداد الدستور تم التراجع خلال ٢٤ ساعة والإعلان فى اللجنة التشريعية بمجلس الشعب بعدم دستورية ما تم الاتفاق عليه فى الاجتماع السابق .

---

(١) انظر الملحق رقم (٢) .

أن تلك الحالات ربما كانت بمثابة مؤشرات أيضاً على الانفلات المؤسسى على مستوى الدولة ، مما يؤدى فى النهاية إلى الارتباك والفوضى فى أداء الحكومة والأجهزة التشريعية والأحزاب السياسية .

- ولم يقف الانفلات السلوكى على المستوى المحلى ، بل إمتد ليشمل فئات أخرى خارجية تنضم إلى بعض الفئات المحلية لتكوين جماعات وجبهات داخلية ضد الثورة . فقد تلاقت مصالح أطراف محلية وإقليمية ودولية معاً وقامت على تحريك ثورة مضادة ضد ثورة ٢٥ يناير وإحداث فوضى الثورة المضادة .

٣- أنماط شخصية المنفلتين وظيفياً :

غالبا من يقوم بانتهاك تلك الضوابط والمعايير المرجعية للعمل هى مجموعة من العاملين حيث تتصف كل مجموعة منهم بخصائص أو سمات شخصية تميزها عن الآخرين ويطلق على كل منها نمط شخصية المنفلت ومن ثم تتعدد الأنماط الشخصية للمنفلتين . ومن الأمثلة على تلك الأنماط :

- مدعوا المعرفة .
- مجادلون (بدون وجه حق) .
- فضوليون .
- مثيرو الشغب .
- الحمقى .
- الماكرون .
- الغوغائيون .
- المخربون .
- المتمردون .
- المتحذلقون .
- المتنمرين .

- الساخطون .
- اللامبالون .
- المتحالفون الأشرار .
- المنفلتون المخططون .

ان المتأمل فى تلك الأنماط يجد أنه قد يكون على دراية بمعظمها سواء بمسماها أو بالسمات الشخصية لها من خلال تجارب التعامل معها . لكن ربما يكون النوعين الأخيرين وهم المتحالفون الأشرار والمنفلتون المخططون أو من يسموا أحياناً بأصحاب الألاعيب أو السيناريوهات المخططة The Game Scenario Technique ، من بين أنماط الشخصية المنفلتون غير المتعارف عليهم من الكثيرين . وبمعنى آخر فإن أساليب الانفلات المتبعة من قبل هذين النوعين ربما تكون غامضة لدى البعض . من هذا المنطلق فإننا سنحاول إلقاء الضوء على أهم فيما بعد .

٤- أساليب الانفلات الوظيفى :

يتضح من العرض السابق لمفهوم الانفلات الوظيفى والأنماط الشخصية للمنفلتين وظيفياً خاصة نمط أصحاب الألاعيب المخططة ، أن كل فئة منها تستخدم الأسلوب الذى يتفق مع الأهداف التى تسعى إليها من انفلاتها الوظيفى . ومن ثم تتعدد أساليب إنفلات السلوك الوظيفى طبقا لتلك الفئات . وإذا كانت الأنماط المختلفة تستخدم أساليب ربما تكون بدون تفكير وتخطيط متعمق مسبق ، أى أنها نابعة من ردود أفعال سابقة ، إلا أن هناك من الأساليب التى يُعد ويُخطط لها جيداً من قبل المتحالفين الأشرار والمنفلتين المخططين .

لذلك سوف نتعرض لأساليب الانفلات بصفة عامة والتى تستخدم من قبل معظم الأنماط السابقة ثم الأساليب المستخدمة من قبل المتحالفين الأشرار والمنفلتين المخططين وذلك على النحو التالى :

٤/١ الأساليب العامة للانفلات الوظيفى :

تتعدد أساليب الانفلات التى تستخدم من قبل معظم أنماط المنفلتين السابق الإشارة إليهم ومن أهم تلك الأساليب العامة :

- الابتزاز : بمعنى السعى إلى الحصول على مزايا دون وجه حق .
- توجيه الاتهامات الكاذبة للزملاء بارتكاب أخطاء فى العمل .
- ترهيب وتخويف زملاء العمل من خلال الإدعاء بامتلاك مستندات وأدلة تدينهم فى العمل .
- سعى المنفلت إلى الانضمام إلى جماعات الضغط ومقاومة التغيير ومحاولة إبراز دوره داخل تلك الجماعات .
- الازدراء والتقليل من شأن الآخرين وتمييز أفكاره فى العمل أثناء الاجتماعات واللقاءات المختلفة .
- التبرير غير المنطقى للسلوك باستخدام الآليات التالية :
  - o تبرير بعض القيادات الإدارية سلوكها بأنه يدخل فى إطار أمور شخصية ويخرج عن الإطار الرئيسى للوظيفة. بمعنى آخر أنه لم يفعل ذلك بشكل رسمى فى إطار وظيفته ولكنه تصرف شخصى ونسى أن جميع تصرفاته الشخصية تعتبر منسوبة إلى منصبة الرسمى وخاصة إذا كان يشغل وظيفة حساسة فى الدولة .
  - o تبرير السلوك السلبى بالإدعاء بعدم توافر معايير وضوابط جودة العمل على الرغم من توافرها .
  - o التبرير المستمر لتدنى الأداء لوجود عقبات نتيجة وجود معايير مختلفة عن المعايير المنظمة لأداء العاملين الآخرين المتميزين .
- إطلاق الشائعات على زملاء العمل المتميزين .

- تشجيع الآخرين على معاداة الشخص أو الأشخاص المستهدفين من المنفلتين وظيفياً .
- السعى المستمر لعزل المستهدفين من العاملين اجتماعياً ومادياً من قبل المنفلتين عن باقى العاملين .
- نسب الانجازات التى تتحقق من قبل المستهدفين المتميزين إلى هؤلاء القراصنة (المنفلتين سلوكياً وأخلاقياً ووظيفياً) .

٢/٤ أساليب الانفلات المستخدمة من قبل المنفلتين والمخططين :

استعرضنا سلفاً بعض الأساليب العامة التى تستخدم من قبل الأنماط المختلفة للمنفلتين ، ولكن كما أشرنا سلفاً لأن من بين الأنماط الشخصية للمنفلتين نمط المنفلتين المخططين والذين يستخدمون أساليب ربما تم التفكير فيها جيداً والتخطيط المسبق لإتباعها لتحقيق الأهداف التى يسعون إلى تحقيقها . ويمكن تصنيف تلك الأساليب (الألاعيب) على النحو التالى[1] :

- ألاعيب أساسها موارد المؤسسة **Resource Based Games** :

  ومن الأمثلة على تلك الألاعيب :

  - لعبة المال السهل Easy Money :

    ويسعي مستخدموا هذه اللعبة إلى عرقلة خطة العمل المراد تنفيذها عن طريق الانحراف وتبديد موارد المؤسسة . مثال ذلك قيام هؤلاء الأشخاص بطلب دفع مبالغ مالية كبيرة مقابل تقديم خدمات "منخفضة الجودة" أي عدم تناسب المبالغ المدفوعة مع مستوي الخدمة المقدمة .

---

(١) O'Connor carol A., Managing Resistance to change accountancy, Ireland Vol. ٢٦, Iss oct., ١٩٩٤ pp ٢١٠ – ٢٢٠ .

- لعبة " أنفق أكثر تحصل علي عائـــد أكبـــر Spend – Get : Move

وتبرز هذه اللعبة وجود علاقة عكسية بين الأداء والميزانية المطلوبة لتنفيذ التغيير ، بمعني أن مستخدمى هذه اللعبة يفتقدون أن نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها علي السيطرة والتحكم في الموارد المالية وعدم الإفصاح عن وجود فائض مالي ، والطلب المستمر لميزانية أكبر مما يحتاجونها بالفعل لتنفيذ العمل ومن ثم فإن لعبتهم هي إنفاق أكبر قدر من الأموال ثم طلب زيادة من الأموال .

- لعبة الحياة السهلة Easy Life :

ويسعى العاملون والمديرون مستخدمو هذه اللعبة إلى التمتع بحياة وظيفية سهلة ومريحة ، في نفس الوقت بذل جهد ضئيل للغاية وذلك بإعداد وتنفيذ خطط العمل التي تتلائم مع تطلعاتهم وأسلوبهم في العمل ، فكلما كان العمل سهلا ومبسطا تمكنوا من تنفيذه وإدارته بسهولة بغض النظر عن النتائج المحققة .

- لعبة مجاملة المحاسيب Pork barrel :

ويسعي اللاعبون بهذا الأسلوب إلى مجاملة " المحاسيب " علي حساب الخطة أو البرنامج المراد تنفيذه عن طريق المجاملة بالاستعانة بأشخاص قد تفوق خبراتهم الاحتياجات الفعلية لهذه الخطة أو البرنامج أو العكس . وينتج عن هذا الأسلوب العديد من المساوئ منها ، استنزاف موارد المؤسسة ، تخفيض عدد الخدمات التي يمكن أن تقدم ، التقليل من جدوى الخطة وارتفاع تكاليف تنفيذها .

- ألعاب تهدف إلى تغيير أو تبديل أهداف خطة العمل Games That Alter Objectives : ومن الأمثلة على تلك الأساليب أو الألاعيب:

  - لعبة كل شيء لكل الناس (المبالغة فى تحديد الأهداف) : All Things To All People

ويقصد بهذه اللعبة توسيع نطاق الأهداف بدرجة تؤدي إلى المبالغة في أهداف البرنامج المراد تنفيذه بهدف الشهرة والسمعة، بدلا من تنفيذ أهداف محددة ومن ثم يصبح في النهاية في طي النسيان نتيجة للمشاكل المتعددة التي يدعي اللاعبون الرغبة في حلها ... ثم يجدون في عدم القدرة علي حلها سببا لصرف النظر عن البرنامج .

  - لعبة البرنامج الخاص (برنامج بدون هدف) My Program : وفى إطار هذه اللعبة أو الأسلوب يجد اللاعبون أنهم أمام قرار إداري بتقديم برنامج الهدف منه أنه مجرد " تصرف " أو إجراء للتسكين أو تهدئة طرف ما (تهدئة الأوضاع) . ومن ثم فهو برنامج له ميزانية وله مدير ولكن ليست له أهداف واضحة وذلك للدلالة على أنهم يعملون ويجدون فى العمل أمام الإدارة .

  - لعبة حفظ السلام (تحقيق التوازن) Peace – Keeping Objectives :

وفي إطار هذه اللعبة يتمكن اللاعبون من تغيير أهداف البرنامج المطلوب تنفيذه دون وجود أى سبب حقيقي ، مدعين بأن هناك أسباباً أخري للتغيير ، ويلقون بالمسئولية علي طرف آخر ، وهم بهذا التصرف يريدون تحقيق مصالح جميع الأطراف (موقف سلبي أمام القوي المؤثرة علي التغيير) .

- ألعاب التهرب من الانضباط والشرعية Evasion of Control Games:
  - لعبة الإيماءة التعبيرية Gesture :

ومستخدمو هذه اللعبة أو هذا الأسلوب يستخدمون أسلوب التسويف والمماطلة وبذل أقل جهد وذلك بغرض إظهار برنامج التطوير في صورة غير فعالة وذلك من خلال بعض الإيماءات أو الإشارات المعبرة عن هذا الهدف .

  - لعبة المعارك الضارية أو الحامية Pitched Battles :

وتنشأ هذه المعارك من المعارضة القوية لبرامج التطوير من جانب الأفراد المهيمنين الذين يرفضون العمل والطاعة مما يؤدي إلى الإحباط تجاه هذه البرامج .

- ألعاب الولاء أو التأييد غير الكامل للبرنامج Incomplete Legality Games :
  - لعبة التأجيل Delay :

وفي هذه اللعبة لا يسعي اللاعبون إلى عدم تنفيذ الخطة بل فقط يحاولون التأجيل أو المماطلة للحصول علي امتيازات خاصة لهم.

  - لعبة التسابق / المنافسة Try to Outran :

يعتبر التسابق أو المنافسة من المتطلبات الهامة والمفيدة لرفع كفاءة الأداء ولكن تداخل القوانين وعدم وضوحها يجعل هذا التسابق هداما وسببا للنزاعات (المنافسة غير الشرعية) .

  - لعبة استبعاد العنصر الغريب (البداية الجديدة) Odd Man Out :

وطبقا لهذه اللعبة يبدأ اللاعبون بداية جديدة بدلا من الاستمرار في البرنامج أو الخطة التي عادت عليهم بالخسارة ، ولعل

البداية الجديدة تفتح آفاقاً جديدة للتقدم . والتخلص من بعض العناصر المفيدة والمؤثرة علي تنفيذ أعمال التغيير تُمثل الأسلوب الذى يعتمد عليه لتحقيق هذا الهدف .

- لعبة السمعة أو الشهرة Reputation : The Composite Game :

قد تعتبر هذه اللعبة غاية في حد ذاتها يسعي الشخص لتحقيقها ، وفي نفس الوقت قد تستخدم كأداة أو كوسيلة لتحقيقها خاصة فى المستقبل . بمعنى آخر فقد تستخدم أساسا كهدف لرغبة المدير في زيادة شهرته وسمعته الحالية ، وأيضا التعريف بمهارته كوسيلة في أداء الأدوار في برنامج التغيير والتي يُزيد من موارد المؤسسة. والمدير بهذا الأسلوب يخلق لنفسه هالة من النجاح والشهرة ليس فقط بناء علي إنجازاته السابقة بل أيضاً توقع نجاحه في مشروعاته المستقبلية .

٣/٤ أساليب المتحالفين الأشرار :

ربما يكون هناك تشابه بين المنفلتين المخططين والمتحالفين الأشرار من حيث الهدف والوسيلة . فالهدف هو التركيز على المصالح الشخصية بغض النظر عن مصلحة المؤسسة أو مصلحة الوطن وأيضاً الوسيلة ، حيث التخطيط المسبق لتحقق تلك الأهداف الشخصية ، لكن ربما يكون السبب فى التحدث عن أساليب هؤلاء المتحالفين الأشرار هو أن دوافعهم ربما تكون موجهة إلى تدمير مصالح الأطراف الأخرى بشكل ملحوظ سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة أو حتى الوطن .

ومن أبرز التحالفات التى يتبعها هؤلاء المتحالفون الأشرار أسلوب " تحالف المصالح الشخصية " مما يترتب عليه أن أعداء الأمس يتحولون إلى أصدقاء اليوم بمعنى أن " فرقاء الأمس يصبحون شركاء اليوم " .

وبالتبعية قد يتحول شركاء أو أصدقاء اليوم إلى فرقاء أو أعداء الغد وذلك تبعاً للتغيرات نحو تحقيق مصالحهم الشخصية . ويتضح ذلك جلياً سواء على مستوى الوحدة الإدارية بأى مؤسسة أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة .

وهذا و يتبع مستخدموا هذه التحالفات (تحالف المصالح الشخصية) كثير من الآليات للاتفاق لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة أو الدولة ومن أهم تلك الآليات نشر الإشاعات الكاذبة للإثارة ، وتدمير صورة الأطراف الأخرى التى تحاول أن تتحالف ضدها ، وأيضاً الدعوة والاستقطاب لتنفيذ مظاهرات الكراهية ضدهم .

وقد ظهر هذا الأسلوب بشكل واضح على مستوى مؤسسات الدولة المصرية خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير أو على مستوى الدولة المصرية . ففى أثناء الثورة تحالفت معظم القوى السياسية (الليبراليون ، اليساريون ، الاشتراكيون ، الإسلاميون وغيرهم) ضد النظام السابق ورموزه . وما أن سقط النظام وبدأ بناء مؤسسات الدولة التشريعية والرئاسية ، بدأت التيارات السابقة فى السعى إلى تحقيق مصالحها دون النظر إلى مصلحة الوطن ، ومن ثم تحولت التحالفات إلى صراعات حول تحقيق المصالح الشخصية لكل تيار سياسى . ومن ثم ظهرت تحالفات جديدة وتفككت التحالفات السابقة . وظهر ذلك جلياً أثناء انتخاب المجالس التشريعية (مجلسى الشعب والشورى) وانتخاب رئيس الجمهورية. فبعد الانتخابات سواء المجالس التشريعية أو رئيس

الجمهورية وفوز تيارات معينة بعضوية المجالس ، واختيار رئيس جديد ازدادت حدة الصراعات بين التيارات السياسية خاصة بعد اختيار رئيس الجمهورية . ومن أبرز مظاهر هذا التحالف الجديد ، هو تحالف رموز النظام السابق مع من لم يفز سواء فى انتخابات المجالس التشريعية أو انتخاب رئيس الجمهورية . بمعنى آخر تحول أعداء (فرقاء) الأمس إلى أصدقاء (شركاء) اليوم ، مستخدمين فى ذلك آليات مختلفة منها الاستقطاب والحشد ضد الإدارة الجديدة للدولة ضد ما تصدره من قرارات لحماية الثورة وتحقيق الاستقرار السياسى والاقتصادى للدولة ، وتنظيم مظاهرات الكراهية لتحريض الرأى العام ضد هذا النظام الجديد من خلال نشر الإشاعات الكاذبة وتشويه صورة رموز النظام الجديد للدولة . وقد ترتب على ذلك تقسيم الشعب المصرى إلى فئتين (مع وضد) . وبالرغم من محاولات النظام الجديد للدولة لتهدئة الأوضاع لتحقق الاستقرار، إلا أن تلك التحالفات الجديدة قد وضعت مطالب تعجيزية لإفشال التفاوض معها ومنها ضرورة إلغاء القرارات التى يصدرها رئيس الجمهورية الجديد قبل الجلوس على مائدة التفاوض .

ولاشك فإن تلك التحالفات الجديدة – تحالفات المصالح الشخصية – قد أدت إلى توقف مسيرة العمل فى كثير من المؤسسات المصرية وأيضاً زعزعة الثقة فى نظام إدارة الدولة برئاسة الرئيس المنتخب .

وقد أستتبع ذلك أثار سلبية على آداء أجهزة الدولة المصرية وهذا نموذج آخر من نماذج الانفلات الوظيفى الذى كان له تأثير سلبى على تقدم الاقتصاد المصرى يسمى " الانفلات الوظيفى للنخبة " .

هذه مجرد أمثلة من الأساليب التى يتبعها هؤلاء المنفلتون والقراصنة ومهما اختلفت الأساليب بينهم إلا أن هدف واحد هو تحقيق مصالح شخصية على حساب مصلحة المؤسسة التى يعملون بها وأيضا مصلحة العاملين الآخرين . وفى النهاية انخفاض إنتاجية العمل . هذا وتتعدد الأسباب التى تدفع بعض العاملين لانتهاك الضوابط والمعايير الوظيفية والمهنية والأخلاقية للعمل. وهذا هو موضوع حديثنا بالتفصيل فى الوحدة الثانية ، لكن ربما يكون من المناسب قبل التعرض لتلك الأسباب أن نتعرض لحجم ونطاق تأثير وتداعيات تلك الظاهرة ثم أهمية دراسة السلوك الوظيفى لوقف نزيف التأثير السلبى لها. وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٥- تداعيات ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :

يتوقف أسلوب الإدارة فى التعامل مع تلك الظاهرة على ادارك نطاق وقوة تأثيرها على المؤسسة والعاملين بها . فإذا أدركت الإدارة حجم وقوة تأثير النتائج السلبية لهذه الظاهرة فإنها قد لا تتوانى لحظة فى البحث عن الأساليب الإدارية المتقدمة للتعامل معها لوقف نزيف تلك النتائج السلبية . لذا فإننا من هذا المنطلق نسعى إلى إلقاء الضوء على تلك التداعيات على مستوى كل من المؤسسة والعاملين بها تمهيداً لإبراز أهمية دراسة السلوك الوظيفى على كلا المستويين .

وفيما يلى استعراض لأهم تداعيات ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :

٥/١ التداعيات على مستوى المؤسسة :

أن تحديد تلك التداعيات قد لا يحتاج إلى إجتهاد كبير ذلك لأنها تنحصر بشكل أساسى فى تعطيل العمل والإنتاج بالمؤسسة ومن ثم انخفاض الإنتاجية . فإذا كانت الإنتاجية – كمقياس لأداء أى مؤسسة – هى عبارة عن نسبة قيمة أو كمية المخرجات إلى قيمة أو كمية المدخلات

فإن كلاً من المخرجات والمدخلات إنما يتأثران بالعنصر البشرى . فإذا كانت هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً فى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات مثل الأجهزة والمعدات وغيرها من عناصر الإنتاج الأخرى ، فإن استخدام تلك العناصر – مهما كان مستواها التكنولوجى إنما يتوقف على مستوى أداء العنصر البشرى والذى يتوقف هو الأخر – أى أداء العنصر البشرى – على مدى قدرة الشخص على الأداء ثم أيضاً رغبته فيه . لذلك فإن زيادة عدد العاملين المنفلتين وظيفياً والذين يلجأون إلى الانفلات الوظيفى باستخدام الأساليب السابقة – إما بسبب عدم قدرتهم على العمل – كما أوضحنا سلفاً – أو عدم الرغبة فيه وفى أغلب الأحوال الاثنين معاً – إنما يؤثر على إنتاجيتهم . ومن ناحية أخرى تأثير تلك الفئة المنفلته على زملائهم المتميزين فى العمل مما يصيبهم بالإحباط ومن ثم عدم رغبتهم فى العمل وبالتالى التأثير على إنتاجيتهم .

ومن هنا نجد أن تأثير تلك الفئة المنفلته وظيفياً إنما تؤثر على العمل الذى يقومون به وأيضاً العمل الذى يقوم به الآخرون . ويمكن إدراك تأثير تلك الفئة من خلال وصف سلوكها الوظيفى فى العمل – والذى هو بمثابة نتاج مجموعة من العوامل الشخصية (على مستوى الشخص) والخارجية . ويعتبر هذا السلوك بمثابة سلوك وظيفى سلبى ومن الأمثلة على هذا السلوك السلبى ما يلى :

- التهرب من المسئولية .
- الأنانية وإخفاء أسرار العمل عن الزملاء وحتى الرؤساء .
- تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل .
- عدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل .

- عدم احترام العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل (الرئيس/ الزملاء المواطنون (العملاء)) .
- إفشاء أسرار العمل وعدم المحافظة على جوانب القوة والضعف فى العمل .
- انتهاك القوانين واللوائح المنظمة للعمل .
- انتهاك الميثاق الأخلاقى والمهنى للوظيفة – (عدم التخلى عن المحظورات) .
- عدم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للوظيفة ومنها سوء استغلال الوقت الإمكانيات – الإساءة إلى سمعة المؤسسة .
- عدم الرغبة فى البحث عن آليات فعالة للتعامل بين جميع الأفراد ذات العلاقة بالمؤسسة
- الاتجاه نحو مقاومه التغيير ضد أى محاولات للتطوير .
- الاتجاهات نحو مقاومة تعيين بعض القيادات الإدارية الفعالة .
- عدم الولاء والانتماء الوظيفى للمؤسسة .

وبالرغم من تلك التداعيات السلبية التى ترتبت على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ، إلا أن قيادة تلك المؤسسات وقفت عاجزة عن اتخاذ أى موقف إيجابى للتعامل معها . فقد إتجه سلوك القيادات فى الاتجاه التقليدى والذى يدعم مثل تلك التصرفات والذى يتصف بالخصائص التالية :

- الاتجاهات نحو التحيز المهنى فى الإدارة وقضاء معظم أوقاتهم فى القيام بالأعمال التنفيذية .

- عدم الرغبة فى التجديد والابتكار وتفضيل العمل وفقا للنظم التقليدية السارية .
- عدم الاهتمام بتوطيد العلاقات مع الجماهير وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم .
- الاتجاه نحو رفض توجهات الإدارة نحو تحسين وتقييم العمل الإدارى والفنى .
- الاتجاه نحو رفض التعلم والكبرياء العلمى من أجل التنمية الذاتية.
- عدم إدراك أهمية الإثراء الوظيفى من قبل إدارة المؤسسة .
- النظرة المتواضعة للعنصر البشرى . أى اعتباره عنصراً عادياً من عناصر الإنتاج ، مع أن الدول المتقدمة تنظر إلى عنصر العمل على أنه رأسمال بشرى حاكم في تقدم ونمو المؤسسة .
- التركيز في تجهيز مواقع العمل على الجانب الفنى دون الأخذ في الاعتبار للجانب الاجتماعى المتعلق بالعنصر البشرى .
- الإيمان المطلق بأنماط الثقافة المؤسسية السلبية ورفض الأنماط الثقافية المؤسسية الايجابية . ويوضح الجدول التالى بعضاً من تلك الأنماط الثقافية[1] :

---

(1) د. جمال الدين الخازندار ، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية ، مجلة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ١٩٩٤ ، العدد ٥٦ ، ص ١٢٥ .

جدول رقم (١)

أنماط الثقافة التنظيمية السلبية والإيجابية

أنماط الثقافة المؤسسية السلبية	أنماط الثقافة المؤسسة الإيجابية
يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح	يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة
المدراء يميلون ليصبحوا منعزلين وذوى مكانة سياسية ، وذلك بإتباع إستراتيجية بطيئة التغير	المدراء يعطون أهمية لجميع الأفراد ويبادرون بالتغيير حتى فى حالات المخاطر وعدم التأكد
الجماعة تعتمد على شخصية المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة التى تم تفويضها لهم والذين اشتركوا فى وضعها
ليس هناك إمكانية لإحداث تغيير تنظيمى من خلال الأفراد – عدم التدخل	الأفراد يعملون بشكل جماعى وبذلك يخشى من تأثيرهم فى المؤسسة
الاهتمام بإحتياجات المؤسسة أولاً	الاهتمام بشدة بالعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة

خلاصة القول أن ظاهرة الانفلات الوظيفى وما ترتب عليها من انخفاض مستوى الأداء للعاملين (سواء المنفلتين أو المتميزين) قد أدى إلى انخفاض مؤشر الإنتاجية بالمؤسسات المختلفة للدولة . وبالأحرى انخفاض مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسات . بمعنى سوء استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة (الكفاءة) وبالتبعية يؤدى ذلك

إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة (الفعالية) ممثلة فى الرسالة المنشودة التى تركز على تحقيق منافع العملاء المستهدفين .

تلك أهم تداعيات ظاهرة الانفلات الوظيفى على مستوى المؤسسة أما تأثيرها على مستوى العاملين المتميزين فهو محور حديثنا الآن .

٥/٢ تداعيات ظاهرة الانفلات الوظيفى على مستوى العاملين المتميزين وظيفياً :

إذا كان الهدف من الانفلات الوظيفى هو تحقيق المصالح الشخصية للمنفلتين وظيفياً – أياً كانت تلك الأهداف– إلا أن لها تأثيراً سلبياً على العاملين المتميزين وظيفياً . ويتمثل هذا التأثير إما على مستوى العمل أو على المستوى الشخصى – أما التأثير على مستوى العمل فهو نتيجة خلق مناخ عمل مشحون بالضغوط الوظيفية . وبمعنى أدق هو زيادة ضغوط العمل ومن ثم التأثير على أداء هؤلاء المتميزين مما يؤدى فى النهاية إلى فقدانهم كثيراً من المزايا التى تعود عليهم من تميزهم الوظيفى مثل الحوافز والترقية وغيرها . وهذا ما ندركه فى مجالات تأثير المنفلتين وظيفياً على المتميزين على المستوى الشخصى والتى تتمثل فيما يلى :

٥/٢/١ التأثير الصحى :

غالباً ما تؤدى الأساليب التى يتبعها المنفلت وظيفياً والسابق الإشارة إليها إلى نوع القلق والاضطراب النفسى والصحى لهؤلاء المتميزين والذين يسعون دائماً للتميز الوظيفى وبمعنى آخر قد تؤدى تلك الممارسات التى يقوم بها المنفلتون إلى إصابة هؤلاء المتميزون ببعض الأضرار الصحية فى العمل مثل أمراض القلب والأمراض المعوية . إن ارتفاع ضغط الدم يعتبر بمثابة المؤشر أو الدلالة التحذيرية الأولى على إصابة

هؤلاء الأشخاص بالأمراض التى تصيب المعدة والأمعاء كالقولون العصبى والقلق النفسى المستمر يليها حالات الإرهاق المزمن واضطرابات البشرة ثم أمراض القلب وغيرها من الأمراض التى تنتهى بالسكتة القلبية للموظف ومن ثم انتهاء حياته الوظيفية .

٥/٢/٢ اضطراب الحياة الاجتماعية :

غالباً ما تمتد ممارسات الشخص المنفلت وظيفياً ليشمل أسر وأقارب الموظفين المتميزين من خلال إطلاق الشائعات الكاذبة التى تمس سمعتهم العائلية مما يسئ إلى علاقة الآخرين بهم . وقد يؤدى ذلك فى نهاية الأمر إلى التفكك الأسرى وإشعال نار الصراعات بين أفراد الأسرة الواحدة وضعف التواصل الاجتماعى والعاطفى مع أفرادها ، خاصة إذا كان المنفلت قوى الشخصية ويملك من الأدوار التى تؤثر فى تركيبة العلاقات الاجتماعية لهؤلاء المتميزين .

٥/٢/٣ الأضرار الاقتصادية :

يفقد كثير من العاملين المتميزين وظيفياً والمستهدفين من قبل المنفلت وظيفياً – كما أوضحنا سلفاً – كثيراً من المزايا الوظيفية خاصة عندما يفقدون تعاطف المدير المنفلت وظيفياً . مثال ذلك فقدان مزايا مالية أو ترقية إلى وظيفة أعلى . وقد يصل الأمر إلى تخفيض درجاتهم الوظيفية وحرمانهم من الأجازات المستحقة لهم .

خلاصة القول أن تأثير الانفلات الوظيفى يمتد ليشكل ضغوط وظيفية للعاملين المتميزين والمستهدفين من قبل المنفلتين وظيفياً (سواء كانوا زملاء عمل أو رؤساءهم فى العمل) وتتمثل تلك الضغوط فى ضغوط صحية واجتماعية واقتصادية والنتيجة هى : انخفاض مستوى أداء تلك الفئة المستهدفة من قبل المنفلتين .

وأمام خطورة تلك التداعيات السلبية لتلك الظاهرة تصبح هناك حاجة ملحة لدراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسات العربية والمصرية وقيادتها المختلفة ، وبالأحرى إدارة الكيان السلوكى بتلك المؤسسات . فإذا كانت إنتاجية أى مؤسسة تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتحسين والتطوير المستمر للكيان المادى لها ممثلا فى الأجهزة والمعدات وغيرها من التجهيزات الرأسمالية حتى المبانى وتخطيطها الداخلى ، فإنها تتأثر بدرجة أكبر بالجهود التى تبذل من أجل تطوير وتحسين مستوى أداء العنصر البشرى . وتعتبر إدارة السلوك أو الكيان السلوكى بالمؤسسة أحد المحاور الأساسية التى يتم التركيز عليها عند التفكير فى تحسين مستوى أداء العنصر البشرى لارتباطه بالرغبة فى العمل . فكما أشرنا سلفاً أن مستوى أداء العنصر البشرى هو بمثابة تفاعل عنصرى القدرة والرغبة فى العمل ، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الكيان السلوكى بالمؤسسة . والتى تركز على دراسة وتحليل السلوك الوظيفى والتعرف على أسبابة وتعديله من سلوك سلبى إلى سلوك إيجابى باستخدام الآليات المناسبة ، وأيضاً دعم السلوك الإيجابى بصفة مستمرة . إن دراسة وتحليل السلوك الوظيفى فى هذا الإطار المنهجى إنما يؤتى بنتائج إيجابية سواء على مستوى المؤسسة أو مستوى العاملين وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٦- أهمية دراسة السلوك الوظيفى :

فى ضوء التداعيات السلبية لظاهرة الانفلات الوظيفى علـــى مســتوى المؤسسة ومستوى العاملين المستهدفين تبرز أهمية دراســة وتحليــل الســلوك الوظيفى للعاملين لما له من أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين أنفسهم بما ينعكس ذلك فى النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بهــا . أن الجهود التى تبذلها المؤسسة والمتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية إنما تتوقف على مدى القدرة على إدارة السلوك البشرى ومعالجة ظاهرة الانفلات الوظيفى . من هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة السلوك الوظيفى ســواء بالنســبة للعــاملين أو للمؤسسة . وفيما يلــى عرضــاً لأهميــة دراســة العــاملين علــى مســتوى

المؤسسة والعاملين بها :

١/٦ أهمية دراسة السلوك الوظيفي على مستوى المؤسسة :

يجب أن يعمل القائد الإداري بجانب وظائفه المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وسلوكهم الشخصي في نفس الوقت. ولن يستطيع أن يقوم بذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوكهم وما لم يفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك . فالقائد الإداري يواجه الكثير من أشكال السلوك الشاذة أو غير العادى وعلية أذن أن يتحرى حقيقة أسبابه ودوافعه. لذا يجب أن يكون القائد الإداري حساساً للمؤشرات السلوكية التى تدل على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين فى مؤسسته كارتفاع معدلات الغياب وكثرة الشائعات وكبر حجم الفاقد والتالف من الإنتاج ، وارتفاع معدل دوران العمل .

أن المؤسسة من المنظور الإدارى هى بمثابة مجموعة من الكيانات التشغيلية ومن بين تلك الكيانات الكيان المادى والكيان الإنسانى (الاجتماعى والسلوكى) ولا يمكن للقائد أن يفصل أحد الجانبين عن الآخر (المادى والإنسانى) . وقدرة القائد الإداري على التعامل مع الجانب الإنساني وبصفة خاصة الكيان السلوكى للمؤسسة تتوقف على مدى فهمة لحقيقة وطبيعة سلوك العاملين ودوافعهم والعوامل التى تحرك هذا السلوك وتؤثر علية ، وبذلك يستطيع أن يوجه هذا السلوك لخير الفرد والجماعة التى يقودها ، وأن يحقق نوعا من التكامل بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة أو التنظيم .

لذا فإن من الأهداف الهامة التى تتحقق نتيجة دراسة القادة الإداريين للسلوك الوظيفى دراسة علمية ما يأتى[1] :

١/١ Stephen p.Robbins, David A.Decenzo, Fundamentals of Management, fifth Edition, (New jersey Pearson, prenctice Hall, ٢٠٠٥) pp : ٢٦١ – ٢٧٥) .

٢/١ د. محمد عبيد إبراهيم ، دراسة وتحليل سلوك المستهلك ، (القاهرة ، البيت العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠٠٧) ، ص ٥٦-٦١.

٦/١/١ يمكن من خلال دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة التعرف على حقيقة الفروق الفردية بين جموع العاملين . فقد أدى كبر حجم المؤسسات التجارية والصناعية إلى زيادة عدد العاملين زيادة كبيرة بهذه المؤسسات حتى أن بعض المؤسسات تقوم الآن بتشغيل عشرات الآلاف من العاملين . والقائد الإداري وهو يتعامل مع هذه الأعداد الكبيرة من العاملين عليه أن يدرك حقيقة الفروق القائمة بينهم . فهؤلاء العاملون توجد بينهم اختلافات واضحة فيما يتصل بالقدرات العقلية والقدرات الجسمية واختلاف قدراتهم على التعلم واكتساب الخبرة . وهذا ما يُفيد القادة فى توجيه السلوك الوظيفى لهؤلاء العاملين . فمما لاشك فيه أيضاً أن فهم القائد الإداري لحقيقة الفروق الفردية القائمة بين العاملين يمكنه من أن يضعها فى الاعتبار عندما يتعامل معهم أو عندما يتخذ قراراته الهامة المتصلة بالعاملين بمستقبلهم الوظيفى .

٦/١/٢ كما أن دراسة سلوك العاملين يمكن القائد من التعرف على حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية التى تختلف فى شدتها من شخص لآخر وذلك بسبب الفروق القائمة بينهم والمتصلة بدوافع العمل . فكل واحد من العاملين يأتى إلى العمل مدفوعا بدوافع مختلفة فى نوعيتها وفى شدتها . ومن ثم تمكين القادة من توجيه السلوك الوظيفى من خلال إشباع الحاجات التى تمثل دوافع حقيقية للعاملين . فمما لا شك فيه أيضاً أن دراسة المدير للسلوك الوظيفى إنما يساعد على فهم دوافع العاملين . فالإنسان عموما لا يتحرك إلا طمعا فى ثواب أو خوفا من عقاب. وعلى القائد الإداري أن يعرف أن العاملين يريدون أن يشبع العمل حاجاتهم الفسيولوجية من مأكل ومشرب وملبس

ومسكن كما يريدون أن يشبع بعض حاجاتهم للأمن وحاجاتهم للانتماء وحاجاتهم للتقدم أو النجاح . وعلى المدير أن يحقق توازنا بين إشباع حاجات العاملين وحاجات المؤسسة للاستمرار فى التقدم وتحقيق الربح العادل المعقول .

ومن ذلك نرى أن دراسة المدير لسلوك مرؤوسيه دراسة علمية تمكنه من أن يستخدم بمهارة أساليب التحفيز المناسبة للعاملين ثوابا أو عقابا وأن يحقق فى مؤسساته الظروف التى تزيد من دوافع العاملين للعمل وترفع من روحهم المعنوية .

٣/١/٦ دراسة المدير للسلوك تمكنه من التعرف على السلوك الشاذ لبعض الأفراد وجماعات العمل فيبذل جهدا لمواجهة هذا السلوك ومعالجته . فهناك صور كثيرة من السلوك الشاذ التى يرصدها القائد الإداري ، ومن أمثلة هذا السلوك الميول العدوانية لبعض العاملين أو كثرة غياب البعض دون سبب ، أو انتشار ظاهرة التكاسل بين صفوفهم ، أو كثرة الأخطاء فى العمل المكتبي ، أو تفاقم حجم الفاقد فى الإنتاج أو انتشار الشائعات . والمدير الناجح يمكنه أن يتعرف بدقة على دوافع السلوك الشاذ الذى يصدر عن بعض العاملين كما يمكنه من تقديم سبل العلاج له ، وعادة ما يهتم بالبحث عن دوافع السلوك ومحاولة تغيرها بدلا من توجيه جهده نحو معاقبة السلوك الشاذ.
٤/١/٦ أيضا فإن دراسة المدير للسلوك دراسة علمية تزيد من حساسيته الاجتماعية وتزيد من تقديره لظروف مرؤوسيه . فدراسة السلوك تساعد على فهم المدير لنفسه وللآخرين وإدراك نواحى القصور والقوة فى قدراته وفى سلوكه ، ومن هنا فإن فهم المدير لنفسه يعتبر مدخلا لفهم سلوك الآخرين .

٥/١/٦ يتمكن المدير عن طريق دراسة سلوك العاملين من التعرف على ميول وقدرات العاملين ومهاراتهم والسمات التى يتميز بها كل منهم ومن ثم تمكينهم فى العمل الذى يناسب قدراتهم وميولهم وخبراتهم الشخصية وبالتالى يمكن تحقيق أكبر قيمة مضافة للمؤسسة التى يعملون بها .

٦/١/٦ وأخيرا فإن دراسة السلوك تزود المدير بالمهارات السلوكية التى يحتاج إليها فى تصرفاته اليومية وحسن تسيير العمل واتخاذ القرار المناسب لكل موقف من المواقف التى يقابلها . وذلك عن طريق اكتساب القدرة على التأثير فى هؤلاء التابعين ومخاطبتهم بالطريقة التى يفهمونها كما يكتسب أيضا المهارة فى إدارة المقابلات والاجتماعات . ومن هنا يصبح المدير نموذجا سلوكيا يحتذى به بالنسبة للعاملين .

ولا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها فى توجيه السلوك الوظيفى فى المؤسسات المختلفة فى ضوء دراسة وتحليل هذا السلوك ومن بين تلك الأساليب :

- اختيار أنسب العناصر للعمل .
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية "المناخ الملائم للعمل" .
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة .
- توفير الحوافز المناسبة للعاملين .
- توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات) .
- استبدال وتغيير القيادات الإدارية فى مواقع العمل المختلفة .
- اشتراك العاملين (كل بحسب مجال عملة) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه .

- التدريب العملى والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء .
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات .

٢/٦ أهمية دراسة السلوك الوظيفى على مستوى العاملين :

من الضروري أيضا تزويد العاملين بقدر من الخبرات والمهارات السلوكية التى يحتاجون إليها فى حياتهم الخاصة وفى مجال العمل . وقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة فى الكثير من البلاد الأجنبية المتقدمة بالعلوم والدراسات السلوكية . ويهدف هذا الاهتمام أساسا إلى زيادة بصيرة الأفراد وفهمهم بحقيقة السلوك الإنسانى حتى يحسنوا التعامل مع هذا السلوك وتوجيهه وتعديل الشاذ منه ، خاصة وقد أصبح الآن العمل هو محور الحياة الحديثة ، ففى العمل يقضي الفرد أهم ساعات يقظته ، ومن العمل يشتق الفرد قيمه المدركة عن نفسه .

لذا أصبح من اللازم تزويد الأفراد العاملين بقدر من المعلومات والمهارات السلوكية التى تمكنهم من التكيف فى مجال العمل بل والتكيف مع الحياة عموماً ، وذلك بعد أن ثبت أن هناك علاقة قوية بين التكيف المهني للفرد والتكيف العام . فالفرد غير المتكيف مهنيا لا يمكن أن يحيا حياه مستقرة سعيدة ولا يمكن أن ينعم بقدر معقول من الآمن النفسى .

ويمكن للمؤسسة أن تمد العاملين بها بقدر من المعلومات والخبرات والمهارات السلوكية من خلال البرامج التدريبية التى تنفيذها المؤسسة كما أنه عن طريق الاطلاع والثقافة الذاتية يمكن أن يزيد العاملون معلوماتهم وخبراتهم المتعلقة بالسلوك الإنسانى . هذا ويجب أن تشجيع

قادة المؤسسة للعاملين بها على الإطلاع الذاتى وتيسير حصولهم على الثقافة الذاتية المناسبة .

ومن المهم أن تتضمن برامج التعليم العام والجامعي بعض البرامج السلوكية التى قد تحمل مسميات : علم النفس أو علم الاجتماع أو علم الاتصال أو العلاقات الإنسانية أو العلوم السلوكية أو غيرها من المسميات. وتهدف هذه البرامج زيادة فهم ووعى الطلاب بحقيقة السلوك الإنسانى وتزيد من فهمهم لأنفسهم وللآخرين .

ودراسة العاملين لقدر من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم لحقيقة سلوك **الإنسان تحقق لهم المزايا الأتيه**[1] :

١/٢/٦ مساعدة العاملين على فهم أنفسهم . فدراسة السلوك تساعد الفرد على زيادة فهمة لنفسه ومعرفة نواحى القوة والضعف فى نفسه ، وهذا يمكن الفرد من اتخاذ قرارات واقعية فى حياته وحسن اختيار العمل الذى يناسب قدراته وإمكانياته .

٢/٢/٦ تزويد العاملين بالقدرة على التعامل مع الآخرين فى مواقع العمل المختلفة سواء كانوا قادة أو تابعين مع مراعاة الفروق الفردية القائمة بينهم .

٣/٢/٦ مساعدة العاملين على التكيف والتوافق مع الظروف المختلفة التى تقابلهم فى العمل . فمن النادر أن يجد الفرد نفسه فى بيئة عمل تناسبه وتتفق معه فى كافة النواحي . وكثيرا ما يقابل الفرد فى بيئة العمل كثير من العوامل التى تُسبب الإحباط والصراعات ، ويكون المطلوب من الفرد أن يتوافق وأن يتكيف مع تلك الظروف والأحوال غير المناسبة . ومما لا شك فيه أن دراسة العاملين لقدر من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم بحقيقة

(١) مرجع سبق ذكره مباشرة ص ٦٠ – ٦٥ .

السلوك الإنسانى يزودهم بالقدرة على حسن التوافق والتكيف فى مجال العمل .

٤/٢/٦ إدراك العاملين لحقيقة دوافعهم . فما دام أن وراء كل سلوك دافع فإنه يمكن تعديل السلوك عن طريق تعديل الدوافع . وكلما كانت دوافع العاملين معقولة ومن الممكن تحقيقها ، فإن هذه الدوافع تحفز على العمل الجيد وتدعمه وقد قيل أن السلوك الجيد دائما وراءه دوافع جيدة .

٥/٢/٦ تحقيق الصحة النفسية للعاملين ، فعن طريق الدراسات السلوكية التى يُشارك فيها العاملون ، وعن طريق زيادة فهمهم وزيادة بصيرتهم بحقيقة السلوك الإنسانى يمكن تحقيق قدر من الصحة النفسية لهم . وهذه الصحة النفسية أساسية لتوصيل الفرد للسعادة والإيجابية والرضا والآمن النفسى والطمأنينة ، وتباعد بينه وبين الأزمات والصراعات النفسية العنيفة التى تبدد جهده وتقلل فعاليته فى العمل وفى مختلف نواحى الحياة ، وتباعد أيضا بينه وبين الهموم والاكتئاب والتشاؤم والشعور بالنقص وقلة القيمة . فالصحة النفسية أصبحت مطلبا أساسيا لسعادة الفرد وإيجابيته فى الحياة بجانب الصحة البدنية .

٦/٢/٦ تمكين العاملين من تطوير سلوكهم فى مختلف النواحى. فالدراسات السلوكية تمكن العاملين من تطوير بعض جوانب شخصياتهم . فمثلا يمكن للعاملين تطوير طرق ووسائل اتصالاتهم بالآخرين ، كما تمكنهم من تطوير أنماط وطرق التفكير غير المناسبة التى إعتادوا عليها ، وأن يدربوا أنفسهم على التفكير المنطقى المرتب ، كما يستطيع العاملون أيضا تنمية قدراتهم العقلية وخبراتهم .

٦/٢/٧ تمكين العاملين من حسن التصرف فى حياتهم الخاصة وإقامة علاقات أسرية سليمة . ويتحقق هذا عند دراسة العاملين لقدر من العلوم السلوكية وعند اكتسابهم العاملين بصيرة بحقيقة السلوك الإنسانى ومهارة فى التعامل مع هذا السلوك .

٦/٢/٨ تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين : فعن طريق الدراسة الواعية للسلوك وعن طريق دراسة جرعة مناسبة من العلوم السلوكية فإنه يمكن مساعدة العاملين على تنمية الاتجاهات الإيجابية ومساعدتهم على التخلص من بعض الاتجاهات السلبية التى تؤثر تأثيرا سيئا على سلوكهم فى العمل.

٦/٢/٩ إن دراسة العاملين لقدر مناسب من العلوم السلوكية وزيادة فهمهم للسلوك الإنساني يزيد أيضاً من مهارتهم وقدراتهم فى التعامل مع أنفسهم وفى التعامل مع الغير . كما يساعد على تحقيق تفاعل مثمر وفعال بينهم وبين غيرهم من العاملين مع إقامة توازن بين حاجات العاملين وحاجات جماعات العمل وحاجات المؤسسة حتى لا تتعارض أو تتضارب مع سائل إشباع مثل هذه الحاجات .

٦/٢/١٠ وأخيرا فإن دراسة السلوك من جانب العاملين تزيد من قدرتهم على توجيه سلوكهم توجيها مناسبا وعلى التعامل بفعالية مع المشكلات التى تصادفهم فى العمل أو المنزل أو فى غيرها من مواقف الحياة .

يتضح مما سبق أهمية دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسة . وتتمثل هذه الأهمية فيما يلى :

- أن الفرد هو نقطة الارتكاز فى العمل الإنتاجي ومن ثم فالسلوك الفردي هو المنطلق الأول فى تحديد نتائج العمل .
- أن تحليل وتفسير السلوك الوظيفى فى مؤسسات الأعمال يعتبر حتمية أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى الناحية المحققة لأهداف الإنتاج .
- أن السلوك الفردى يتعدل وفقا لضغوط اجتماعية وحضارية وبالتالى فإن الدراسة العلمية للسلوك لابد وأن تشمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية فى تشكيل السلوك الفردى .

لذلك فإن إهمال إدارة المؤسسات لمواجهة التعامل مع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى سوف تؤدى إلى تفاقم تلك الظاهرة والنتيجة هى : تدهور أداء تلك المؤسسات لما تسببه تلك الظاهرة من أضرار بالغة سبق الإشارة إليها . فإذا كانت هناك صعوبة فى تطوير الأجهزة والمعدات كإحدى عناصر منظومة الإنتاج والتى تستخدم فى إنتاج السلع والخدمات التى تقدمها تلك المؤسسات ، فما هو الموقف بالنسبة لتطوير السلوك الوظيفى للعاملين الذين يقومون باستخدام تلك الأجهزة ؟ الموقف هنا أكثر صعوبة لتعدد وتعقد محددات السلوك الوظيفى من ناحية ، وعدم وجود رغبة حقيقية من قبل القيادات الإدارية للتصدى لتلك الظاهرة من جهة ثانية ، ثم عدم توافر القدرات الإدارية التى تستطيع التعامل مع تلك الظاهرة من جهة ثالثة .

تلك الظاهرة ليست مسئولية مدير أو مسئول بعينة بل مسئولية جميع القيادات الإدارية فى كافة المستويات . فإذا كان رئيس مجلس إدارة الشركة أو رئيس المؤسسة أو عميد الكلية مثلاً مسئول عن إدارة الشركة أو المؤسسة أو

الكلية إدارياً . فهو مسئول أيضاً عن إدارة السلوك الوظيفى بتلك المؤسسات وهكذا بالنسبة لباقى المستويات الإدارية الأخرى بتلك المؤسسات فهم مسئولون عن إدارة السلوك الوظيفى للعاملين فى وحداتهم المسئولين عنها إدارياً . أى أنهم جميعاً مسئولين عن العمل والعاملين بتلك الوحدات .

ومن ثم فإن إدارة السلوك الوظيفى وتحويله من سلوك سلبى – انفلات وظيفى – إلى سلوك وظيفى إيجابى هو مسئولية جميع القيادات الإدارية بالمؤسسات . وإذا كانت القيادات الإدارية هى إحدى المحددات الرئيسية – الخارجية – المؤثرة على انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى مؤسساتهم إلا أنها أيضاً تعتبر المسئولة عن تطوير السلوك الوظيفى للعاملين . إذن كيف تستطيع القيادات الإدارية إدارة السلوك الوظيفى ؟

إن المدخل الذى يجب أن تعتمد عليه أى قيادة إدارية فى التعامل مع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى يعتمد على المحاور السابق الإشارة إليها فى إدارة الكيان السلوكى .

خلاصة :

نستطيع من خلال مناقشة موضوعات تلك الوحدة التأكيد على النتائج التالية :

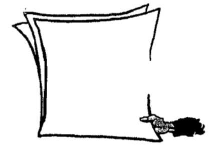
- تفاقم ظاهرة انتهاك العاملين والقيادات الإدارية فى المؤسسات العربية والمصرية ، خاصة بعد ثورات الربيع العربى مثل ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، للمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . وقد بات ذلك واضحاً من خلال الأعراض والشواهد المختلفة سواء المدونة فى المواقع الإلكترونية أو السجلات الرسمية أو غير الرسمية ، وأيضاً تلك التى تم عرضها فى القنوات الفضائية المختلفة .
- لقد ساهمت تلك الظاهرة فى إصابة كثير من المؤسسات العربية والمصرية بأضرار بالغة سواء على مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية لتلك المؤسسات أو على مستوى العاملين خاصة المستهدفين من قبل المنفلتين وظيفياً . وقد إنعكس كل ذلك على التأثير السلبى على الاقتصاد القومى العربى والمصرى فى النهاية .
- تعبر ظاهرة الانفلات الوظيفى عن مستوى إدارة الكيان السلوكى بالمؤسسات العربية والمصرية . وإذا كانت الكيانات المختلفة لأى مؤسسة وخاصة الكيان الإدارى والوظيفى هى مسئولية قيادات وحدات إدارية معينة ومحددة فى الهياكل التنظيمية والوظيفية لتلك المؤسسات ، فإن إدارة الكيان السلوكى – وأيضاً الاجتماعى – هى مسئولية جميع القيادات الإدارية بتلك المؤسسات انطلاقاً من مسئولياتهم الكاملة عن العمل والعاملين بتلك الوحدات . وعلى ذلك فإن ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى فى النهاية هى مسئولية جميع القيادات بسبب عدم القدرة على إدارة الكيان السلوكى فى إطار المنهج الإدارى التالى :
  - دراسة وتحليل السلوك الوظيفى والتعرف على أسبابة الحقيقية .

- علاج السلوك الوظيفى السلبى بالوسائل الملائمة والتى تتفق مع الأسباب التى ساهمت فى حدوثه وانتشاره .
- دعم السلوك الوظيفى الإيجابى بصفة مستمرة .

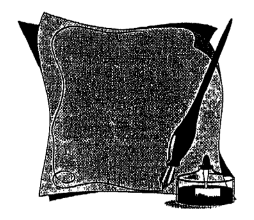
والآن وبعد استعراض ظاهرة الانفلات الوظيفى من حيث : ظواهرها ، أعراضها ، أساليبها وتداعياتها يبرز التساؤل التالى : ما هى أسباب تلك الظاهرة وكيف يمكن التعامل معها ؟ أو بالأخرى ما هى آليات مواجهة تلك الظاهرة ؟
تمثل الإجابة على هذا التساؤل موضوع حديثنا فى الوحدات التالية .



الوحدة الثانية



المؤثرات الداخلية (على مستوى الفرد) لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى



الوحدة الثانية
المؤثرات الداخلية
(على مستوى الفرد)
لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى

تقديم :

مما لا شك فيه أن الأسباب الرئيسية لظاهرة الانفلات الوظيفى بصفة عامة إنما ترتبط بالسلوك الإنسانى . ومن الأمور الواضحة دراسة السلوك قضية صعبة ومعقدة ولكن دراسته حتمية لأن تعديل السلوك الإنسانى السلبى وتحويله من السلبية إلى الإيجابية تقتضى ضرورة التعرف على أسبابه الحقيقية ثم تصحيح مساره من خلال الآليات المناسبة لتلك الأسباب .

من هذا المنطلق كان دافعنا لاعتبار دراسة وتحليل السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسة كأحد الكيانات الرئيسية بها وذلك حتى يتم إدارته طبقا للأسس والمعايير العلمية للسلوك الإدارى . وطالما أن ظاهرة الإنفلات الوظيفى ترتبط بالسلوك الإنسانى للعاملين بالمؤسسة لذا تستهدف هذه الوحدة بصفة عامة التعرف على الإطار العام للسلوك الإنسانى وأهم خصائصه ومحدداته ، ثم مناقشة وتحليل أهم المحددات أو الأسباب الشخصية لظاهرة السلوك الوظيفى . ويتحقق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- الإطار العام لإدارة السلوك الإنسانى .
- المحددات الداخلية (الشخصية) لظاهرة الانفلات الوظيفى .

١- الإطار العام لإدارة السلوك الإنسانى بالمؤسسة :

يعرف السلوك الإنسانى بصفة عامة بأنه بمثابة التصرف الذى يقوم به أو يؤديه الشخص فعلاً كان أو قولاً . وأن هذا السلوك يتصف بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- تنوع وتعدد صور السلوك الإنسانى حتى يتوافق ويتوائم مع المواقف والدوافع المختلفة التى تحقق أهداف الفرد .
- يرتبط بالخاصية السابقة وجود سبب للسلوك ، بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته . بمعنى آخر أن السلوك لا يتم بشكل عشوائى ولكنه يكون نتيجة مجموعة من الأسباب أو الدوافع بعضها يكون مدرك لدى الشخص وأخرى غير مدركة له ولا يتم التعرف عليها إلا بالدراسة والتحليل . أى أن السلوك هادف معظم الوقت ، حيث أنه موجه نحو أهداف معينة وهذه الأهداف تحرك السلوك نحو تحقيق تلك الأهداف .
- مرونة السلوك الإنسانى . بمعنى أن الشخص قد يتصرف أو يسلك سلوكاً معيناً نتيجة لدوافع أو أسباب وعندما تزول تلك الأسباب يعود السلوك مرة أخرى إلى ما كان عليه . أى أن السلوك الإنسان يتغير ويتبدل وفقاً للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد . ولكن مع الأخذ فى الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لمقومات الشخصية والبيئة المحيطة .
- سلوك الإنسان يتأثر بالماضى والحاضر والمستقبل .
- تعقد وصعوبة دراسة وتحليل السلوك الإنسانى نتيجة تعدد العوامل أو الدوافع المسببة للسلوك من جهة ، وعدم قدرة الشخص التعبير عن تلك الأسباب أو الدوافع من جهة ثانية ، وأيضاً عدم رغبته فى الإفصاح عن الأسباب أو الدوافع الحقيقية من جهة ثالثة لارتباطها بأمور شخصية تجعله يفصح عن أسباب أخرى (أعذار) لتبرر سلوكه .

- السلوك الإنسانى يمكن قياسه إما بالملاحظة أو بالأساليب الأخرى .

وبناء على ما سبق أن السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسة أما أن يكون سلبياً تجاه العمل والعاملين أو إيجابياً . ويتوقف ذلك على مدى قدرة إدارة المؤسسة (جميع القيادات الإدارية وفى كافة المستويات) على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على أهم مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيه فى الاتجاه الذى يحقق أهداف العمل (المؤسسة) وأهداف الشخص فى نفس الوقت.

هذا وكما أوضحنا سلفاً ، فإن إدارة الكيان السلوكى بالمؤسسة يشمل الأنواع المختلفة للسلوك والتى تتمثل فى[1] :

- إدارة السلوك الشخصى العام للعاملين على مستوى المجتمع بصفة عامة نظرا لأن السلوك السلبى لمثل هذا النوع من السلوك إنما ينعكس تأثيره سلبياً على الرأى العام عن المؤسسة .
- إدارة السلوك الوظيفى للعاملين . فالسلوك الوظيفى السلبى ينعكس تأثيره – كما أوضحنا سلفاً فى الوحدة الأولى – على العمل والإنتاجية .
- إدارة السلوك الشرائى لعملاء المؤسسة . لأن السلوك الشرائى السلبى يؤدى إلى إحجام العملاء عن الشراء . وفى النهاية انخفاض المبيعات ومن ثم تدهور وضع المؤسسة ثم انسحابها من السوق فى نهاية الأمر .

وفى ضوء ما تقدم تتضح أهمية إدارة الكيان السلوكى كأحد الكيانات الرئيسية والتى تساهم فى التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة . هذا وتتمثل محاور إدارة الكيان السلوكى – كما أوضحنا فى خلاصة الوحدة الأولى – فيما يلى :

---

[1] د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة ، الأسس والأصول العلمية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠١١) ص ٩٧ – ٩٨ .

- دراسة وتحليل السلوك بكافة أنواعه (الشخصى / العام / الوظيفى ثم الشرائى) والتعرف على الأسباب أو الدوافع الحقيقية التى تحرك تلك الأنواع من السلوك .
- إجراء التعديلات الملائمة لتعديل السلوك والتى تتلائم مع نتائج تحليل السلوك .
- المحافظة على السلوك الإيجابى ودعمه بصفة مستمرة .

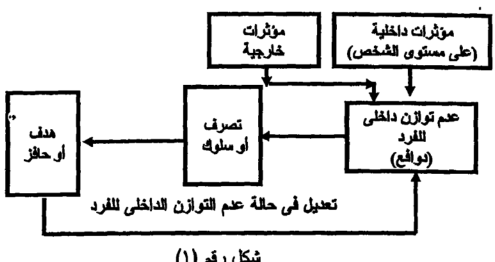
من هذا المنطلق فان تحليل السلوك الوظيفى للعاملين وتحديد أهم محدداته تمثل نقطة الارتكاز الأولى فى تحفيز وتشجيع العاملين على العمل ومن ثم تحويل سلوكهم الوظيفى السلبى إلى سلوك إيجابى . فإذا كان أداء العاملين هو بمثابة مخرجات رأس المال البشرى المتاح للمؤسسة ، فإن هذا الأداء إنما يتوقف على تفاعل القدرة على العمل ثم الرغبة فيه .

بمعنى أن تأثير عامل المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل وبالعكس فإن حفز الفرد على العمل يؤثر على الأداء بتفاعله مع مستوى المقدرة على القيام بالعمل .

وأن مصدر القدرة على العمل هو المعرفة Knowledge والمهارة Skill وأن المعرفة تتأثر بالتعليم ، الخبرة ، التدريب أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهى صفات وقدرات موروثة أو طبيعية مثل الصفات الجسمانية (قوة الجسم ، قوة البصر ، حاسية بعض أطراف الجسم مثل الأيدى) مما يكون له أثره على أداء الفرد لعمله . كما تتأثر أيضا المهارة بالقدرات المكتسبة التى يكتسبها الفرد عن طريق التعليم ، الخبرة والتدريب .

أما الحفز Motivation على العمل فإنه يتعلق بالسلوك الوظيفى ومن ثم يحدد مسار السلوك إما إيجابياً أو سلبياً ومن ثم التأثير على الكفاءة الإنتاجية فى النهاية . لذا فإن الدعم أو الحفز على العمل تعتبر من الأمور الهامة فى إدارة الموارد البشرية .

والفكرة من الدافعية ، أو الحفز هى أن سلوك الفرد أو تصرفه يكون عادة استجابة لبعض المؤثرات Stimuli (بعضها يكون داخليا وأخرى خارجية تتمثل فى البيئة المحيطة) والتى تقترن بحالة عدم توازن داخلية فى الفرد والتى ينتج عنها السلوك . وهذا السلوك يكون موجها نحو هدف أو حافز معين Incentive وعندما يتحقق الهدف يكون الفرد قد أستعاد حالة التوازن والتى تؤثر بالتالى فى سلوكه وتصرفه ويتضح ذلك فى النموذج التالى(١):



شكل رقم (١)

العوامل المؤثرة على السلوك الإنسانى

يتضح من الشكل السابق أن محددات السلوك الوظيفى والمؤثرة على الرغبة فى العمل إنما تتمثل فى إما محددات داخلية أو خارجية . وطالما أن ظاهرة الانفلات الوظيفى تتعلق بالسلوك ، لذا فإن مسببات تلك الظاهرة تكمن إما فى مسببات أو محددات داخلية أو خارجية أو كليهما معاً من خلال تفاعل المحددات الداخلية والخارجية بمعنى أن الانفلات نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية. ولكن فى معظم الأحوال نجد أن الانفلات هو نتيجة تفاعل العوامل الداخلية بالخارجية . فقد تساهم العوامل الخارجية فى تنشيط دور المحددات الشخصية الداخلية والتى قد تكون كامنة لدى الشخص ويظل هذا إلى أن يحدث

١/١ د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة – المدخل للتميز الإدارى ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٩) ص ٥٦ .

١/٢ Samuel C., Certo, S.Trevis certo, Mode management, (new jersey, pearson, prentice Hall, ٢٠٠٦) pp : ٣٨٢ – ٣٨٤ .

بعض المؤثرات الخارجية المواتية للمحددات الشخصية (سواء من داخل المؤسسة أو خارجها) ومن ثم تحركها من بقائها ومن ثم تفعيل دورها فى التأثير على السلوك الوظيفى .

٢- المحددات الداخلية (الشخصية) لظاهرة الانفلات الوظيفى :

يتضح فى ضوء ما تقدم أن المحددات الداخلية والمرتبطة بالشخص تعتبر من بين العوامل الهامة المؤثرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى وتتمثل أهم تلك المحددات الداخلية فى الخصائص والسمات الشخصية للفرد والقيم والمعتقدات والاتجاهات والإدراك والمعلومات التى تتوافر لدى الشخص هذا بالإضافة إلى الحاجات الإنسانية ومدى قدرة الشخص على إشباعها . وفيما يلى عرضاً لأهم تلك المحددات المؤثرة على السلوك الوظيفى للعاملين :

١/٢ المحددات المرتبطة بشخصية المنفلت وظيفياً :

ترتبط تلك المحددات الخاصة بالشخص المنفلت نفسه ومن تلك المحددات الخصائص الشخصية بالفرد مثل السن والعمر والإمكانيات والقدرات الشخصية مثل الذكاء ومستوى التفكير والسمات البيولوجية والخبرات السابقة للفرد فى الحياة وغيرها من السمات والخصائص الشخصية الأخرى . ومن بين تلك السمات مثلاً ما تتميز به الشخصية المصرية الآن بما يعرف باسم الشخصية " الفهلوية " والتى تميل إلى استخدام أساليب الفهلوة فى تحقيق مصالحها الشخصية وترتبط تلك الشخصية بالفوضى فى العمل وما يترتب على ذلك من إنفلات سلوكى .

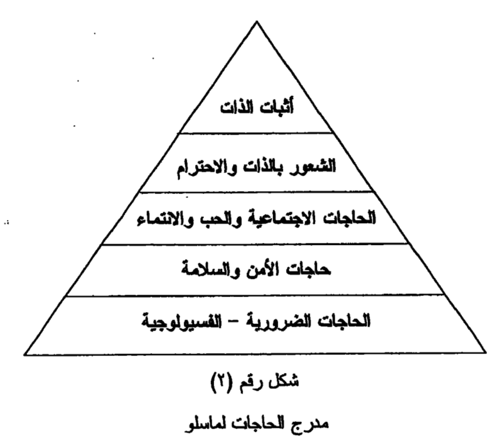
أما عن مدى تأثير تلك السمات والخصائص الشخصية على ظاهرة الانفلات السلوكى الوظيفى ، فإنما تتمثل فى كونها أحد الدوافع الذاتية والتى قد تتفاعل مع بعض المتغيرات الخارجية ومن ثم تدفع الموظف إلى إرتكاب مخالفات وظيفية قد تبدو من وجهة نظره أنها تصرفات

إيجابية لأنها تحقق له نوع من التوازن والإرتياح الداخلى وهذا هو هدفه من تلك التصرفات . فمثلاً قد يكون الشخص المنفلت فى سلوكه الوظيفى سواء كان موظفاً أو عاملاً أو مديراً أياً كانت صفته الوظيفية ، مدفوعاً نحو الانفلات الوظيفى بأساليبه المختلفة ، والسابق الإشارة إليها – بسبب نقص فى مكوناته البيولوجية (مثل ضعف قواه العقلية بحيث لا يتمكن من التحكم فى انفعالاته) ، إلى سرعة غضبة بما ينعكس على تصرفه مع الآخرين (الزملاء أو الرؤساء) سواء قولاً أو فعلاً . كذلك قد يكون هؤلاء المنفلتون وظيفياً من حمقى ومثيرى شغب وغيرهم قد تعرضوا لسوء معاملة فى أسرهم فشهدوا فى نشأتهم عنفاً أسرياً أو تعرضوا لسوء معاملة من أحد ذويهم ، أو أنهم من ذوى الخبرات المحدودة فى حياتهم الشخصية فى التعامل مع الآخرين وكل ذلك يدفعهم لإثارة الشغب والفوضى وإثارة الفتنة بين زملائهم ورؤسائهم فى العمل ، وتزداد وحدة تلك التصرفات عندما تتفاعل تلك الدوافع بالمتغيرات الخارجية سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع مثل عدم فعالية القيادات الإدارية فى التعامل مع حالات الانفلات الوظيفى والانفلات الأمنى والإعلامى الخارجى .

٢/٢ الحاجات الإنسانية للعاملين :

تمثل الحاجات الإنسانية أحد المحددات الرئيسية التى تدفع الشخص أياً كانت صفته الوظيفية إلى انتهاج سلوكاً وظيفياً معيناً لإشباع حاجاته غير المشبعة . ونظراً لأهمية الحاجات الإنسانية فى تأثيرها على السلوك الوظيفى للعاملين . دعنا نتعرض بالتفصيل لتلك الحاجات من حيث أنواعها والعوامل المؤثرة فى تلك الحاجات وكيف تؤثر على السلوك الوظيفى وتحول تصرفات المنفلتين وظيفياً إلى حمقى ومثيرى شغب وزعماء معارك وهمية وغيرهم مما يوصفون ويقومون بهذا السلوك .

بصفة عامة تتعدد حاجات الأفراد ، وبالرغم من أن الأفراد يكونون غير مهتمين بالأنواع المختلفة والمستويات المختلفة للحاجات ، إلا أن حاجاتهم يمكن أن تصنف فى ثلاث مجموعات : الحاجات الفسيولوجية Physiological needs ، الحاجات الاجتماعية Social needs ثم حاجات الشعور egoistic needs هذا وقد قدم ماسلو Maslow نظريته المشهورة عن الدوافع الإنسانية والتى توضح الحاجات فى خمس فئات كما يوضحها الشكل التالى[(١)] :



شكل رقم (٢)

مدرج الحاجات لماسلو

(١) Tony Dowson, Principles and Practice of Modern Management, Tudor Business Publishing Limited, ١٩٩٣, P ٥٤ .

وفيما يلى عرض مختصر لتلك الحاجات :

٢/٢/١ الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs :

وتتضمن هذه الحاجات ضروريات الحياة مثل الماء والطعام والسكن والملابس . إن هذه الضروريات من اللازم تحقيقها قبل أى حاجة أخرى. هذا ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال النقود التى يحصل عليها الفرد من خلال عمله .

وفى هذا الشأن يجب الإشارة إلى أنه أحياناً إذا كانت المكافأة التى يحصل عليها الفرد مناسبة لإشباع الحاجات الفسيولوجية ، فإن سلوكه يوجه أكثر إلى الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور وإثبات الذات . هذا ويمكن الاستفادة من هذا الاتجاه إذا أردنا أن نحفز هؤلاء الأفراد على تحسين الأداء ولكن هذا الاتجاه ليس قاعدة عامة كما سنوضح ذلك فيما بعد .

٢/٢/٢ حاجات الأمن والاستقرار Safety Needs :

وتتعلق تلك الحاجات بمستويين . الأول حيث حاجة الفرد أن يعيش فى مجتمع يوفر له الأمن ضد الكوارث والحوادث وأيضاً ضد حوادث السرقة أو الاعتداء عليه وغيرها . والثانى حاجته للاستقرار الوظيفى فى عمله بمعنى ألا يكون مهدداً بالفصل من وظيفة التى توفر له مصدر رزقه ومعيشته .

٢/٢/٣ الحاجات الاجتماعية Social Needs :

وهذه الحاجات تتعلق برغبة الفرد فى عمل اتصالات وصداقات بالآخرين (الصداقة الفردية أو Friendship Relationship

الجماعية) ، سواء زملاء العمل ، المشرفين ، أو أصدقاء من داخل أو خارج العمل .

وعندما تصبح هذه الحاجات مشبعة ، فإنها لا تحفز الأفراد على العمل . فإذا أشبعت بالفعل فإن وجود مجموعات عمل راضية ومتجانسة مثلاً من خلال الوسائل السابقة ليس من الضرورى أن تؤدى إلى تحسين أداء العمل وزيادة الإنتاجية .

٤/٢/٢ حاجات الشعور بالذات Self-Esteem Needs :

وتتضمن هذه الحاجات شقين أساسيين : الأول وهو الاعتداد بالنفس Self - esteem والذى يشمل الثقة بالنفس Confidence ، والاحترام Respect ، والجدارة والانجاز Achievement والاستقلال والحرية والشق الثانى وهو الشعور باعتراف الآخرين به The esteem of others ويتضمن الحاجة للمكانة والتقدير والأهمية من جانب الآخرين له .

هذا ويلاحظ أنه للحفاظ على درجة عالية من الاعتداد بالنفس ، فإن معظمنا لا يكتفي بإعادة التأكيد على أننا ما زلنا محتفظين بإعتراف الآخرين بنا ، ومن ثم فإنه إذا أشبعنا حاجات الشعور بالذات اليوم ، فإننا نستمر فى البحث عن ذلك الإشباع فى الغد وبعد الغد أيضا . وهذا ما يفرق ما بين حاجات الشعور بالذات عن الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية التى متى أشبعت فإنها تتوقف عن حفز الأفراد . ومن ذلك المنطلق فإن الإشباع المستمر لحاجات الشعور بالذات بمثابة البديل المناسب لحفز الأفراد على تحسين أداء العمل .

إن مجال حاجات الشعور بالذات يأخذ حاليا أهمية عظمى ، خاصة إذا أدركنا أن المستوى التعليمى للأفراد فى ذلك الوقت يرتفع بسرعة ، والزيادة المستمرة فى عدد المشرفين والإداريين والأفراد المهنيين عن العمال العاديين .

٥/٢/٢حاجات إثبات الذات Self-Actualization Needs:

حيث تظهر فى المستوى الأعلى لحاجات الشعور بالذات حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات Self-fulfillment . إن مثل هذه الحاجات غالبا ما يشعر بها بقوة المهنيين مثل الفنانين ، الأطباء ، المهندسين ... الخ . ومن الأمثلة على تلك الحاجات الإبداع Creative ، حل المشاكل Problems solving ، السلوك الأخلاقى Morality ، عدم التعصب Lack of prejudice ، الاعتراف وقبول الحقائق Acceptance of facts .

هذا وتتأثر حاجات الأفراد عموماً بمجموعة من العوامل – ومن أهم تلك العوامل ما يلى[١] :

(١) الأنشطة أثناء وخارج العمل :

The job activities (on and off job)

وقد يشبع بعض من الأفراد احتياجاتهم جيداً خارج العمل ، وهم يعملون لا بسبب الحاجة للنقود أو تحقيق حاجات اجتماعية أو الشعور بالذات ولكن لأن لديهم

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، جمال الدين محمد المرسى ، إدارة الموارد البشرية المدخل للقرن الحادى والعشرين ، ١٩٩٩ ، ص ٥١ – ٥٥

وقتا متاحاً أو عدم الرغبة فى الظهور الطفيلى أو لأى سبب آخر .

لكن قد يجد عدد أخر من الأفراد فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات خارج العمل ، وقد يعملون فقط من أجل إشباع حاجاتهم الفسيولوجية ، والعمل فى حد ذاته لا يعني لهم سوي وسيلة للعيش . لكن لهم دور قوى فى الاتحادات خارج العمل سواء كان فى النقابة ، فى المكتبة أو النادي ويحققون حاجاتهم الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات بهذه الطريقة .

ومن الملائم بالنسبة للمجموعتين السابقتين أن يتوافر الحد الأدنى من العلاقة بين إشباع الحاجة وأداء العمل . لكن ليس معنى ذلك أن يتخلى صاحب العمل عن محاولة حفز الأفراد . فهناك كثير من الطرق التى يستعين بها صاحب العمل فى محاولته لجعل الأفراد يهتمون بأعمالهم وبالتالى فإنهم سوف يحققون إشباع بعض الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات من أعمالهم .

إن معظم الأفراد يعتمدون على إشباع حاجتهم أثناء العمل وأيضا خارج العمل . فبالرغم من أن العمل يمد الأفراد بالنقود والضمان لتحقيق الحاجات ، فإن العلاقات الاجتماعية ، وفرص التعبير عن النفس Self-expression يمكن تحقيقها أما أثناء أو خارج العمل .

(٢) مستوى الطموح :

إن مستوي الطموح يشير إلى الهدف الذى وضعه الفرد لنفسه ويحاول تحقيقه . فإذا كان قد وضع لنفسه هدفاً معتدلا نسبيا فإن حاجاته يمكن إشباعها بسهولة ، إذ أن الفرد يشعر بالنجاح وذلك إذا حقق هدفه أو زاد عنه . وإن النجاح فى تحقيق الهدف المحدد عادة ما يقود الشخص إلى درجة عالية من الطموح .

(٣) المجموعة التي يقتدي بها الفرد :

ويتعلق هذا العامل بمستوى الطموح . وهذا العامل يعنى مجموعة الأفراد التى يشبه الفرد نفسه بها أو يقصد اللحاق بها . وعلى هذا فإن العامل الجديد الذى يبدأ حياته فى خط التجميع فى المصنع قد يفكر فى نفسه فى نهاية المطاف ليكون مشرفا أو مديراً ، ومن هنا فإن المشرفين والمديرين تعتبر المجموعة الأساسية التى يستند إليها الفرد ويرفض أن يكون محكوما بمعايير وأهداف المجموعة التى ينتمى إليها حاليا .

(٤) النوع (الذكور والإناث) :

حتى عام ١٩٤٠ كان النساء يمثلون أقل من ٢٠ % من كل العاملين فى العالم تقريباً وفى أثناء الحرب العالمية الثانية زادت النسبة إلى ٣٦ % وبعد الحرب انخفضت إلى ٢٨ % . ولكن فى عام ١٩٥٨ زادت إلى ٣٣ %. ومن عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠ زادت بحوالى ٢٥%. لذلك فإن حاجات النساء التى تختلف عن حاجات

الرجال يجب أخذها فى الاعتبار . هذا وقد كشفت إحدى الدراسات الميدانية والتى تضمنت دراسة على ١٠٠٠ موظف ، أن العوامل الأكثر أهمية للنساء عن الرجال تتضمن الإشراف ، المظاهر الاجتماعية للعمل ، وظروف العمل المادية (متضمنة ساعات العمل) ، وسهولة العمل . وأن العوامل ذات الأهمية الأقل للنساء عن الرجال تتضمن : الفرصة للترقية والتقدم ، الإدارة، الأجور ، الجوانب الفنية للعمل (باستثناء السهولة) . لذلك فإن كل منهم يريد إشباع حاجاته بطريقة تختلف عن الأخر ، فالنساء على سبيل المثال أكثر ميلا من الرجال للبحث عن الثناء والاهتمام من مشرفيهم والرغبة فى تعاطف وصداقة مشرفيهم لهم .

(٥) الظروف الثقافية :

أن تقاليد وعادات المجتمع والجماعة والأسرة التى يعيش فيها الموظف تؤثر بشكل كبير على إدراكه وتصوره لحاجاته .

فإذا كان الحديث يدور حول تحديد طبيعة السلوك الاجتماعى Social Conduct للشخص فى مركز اجتماعى فى التنظيم أو جماعة أخرى صغيرة ، فإن **الأصل يقتضى ضرورة الأخذ فى الاعتبار المعايير الثقافية للمجموعات التى يتأثر بها لتحديد طبيعة هذا السلوك** . أما الحديث عن كيفية تحقيق الإشباع فى العمل ورفع الروح المعنوية لتوجيه هذا السلوك ، فإن الأهمية النسبية قد تكمن فى الحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية للعمل ، وفى أشكال القيادة التى تزيد من الإنتاجية ، أو حتى أكثر من ذلك فى ضرورة البحث عن آليات التحفيز داخل العمل الجماعى ، وداخل التنظيم نفسه ، وفى داخل الجماعة والمجتمع .

أن الحصيلة الثقافية للفرد تؤثر فى استعداده - his readinese للاستجابة لأنماط القيادة المتسلطة (المستبدة) Autocratic leadership والقيادة الديمقراطية Democratic leadership . كما تؤثر أيضا على الدرجة التى يتكيف فيها الفرد ويتفق مع مبادئ وأهداف الجماعة أو ينحرف عنها . فعلى سبيل المثال الشخص الذى تربى فى الريف وتعود على العمل الصعب ولعدد ساعات طويلة قد يكون أكثر ميلا فى

بداية عملة بالمصنع لقبول أهداف الإدارة أكثر من أهداف مجموعة عمله . وعلى العكس فإن الشخص الذى قضى حياته فى المصانع قد يكون أكثر ميلا للتكيف والاتفاق مع أهداف مجموعة عمله أكثر من أهداف الإدارة .

(٦) التعـــــــليم :

أن هناك عوامل ثقافية أخرى تؤثر فى حاجات الأفراد وهى متعلقة بالمستوي التعليمى والذى يرتفع باستمرار فى وقتنا الحاضر بين المواطنين . فمما لا شك فيه أن مستوى التعليم يزيد من قوة حاجات المكانة والشعور بالذات ، كما يتوقع أيضا زيادة فى عدد العاملين المهنيين والفنيين والإداريين والباحثين فى السنوات القادمة ، وارتفاع المستوى التعليمى إلى هذا الحد سوف يعقد من عملية تحفيز الأفراد على العمل .

(٧) الخـــــــــبرة :

مما لا شك فيه أن خبرة العاملين والمشرفين والمهنيين ورجال الإدارة لها تأثير على الحاجات التى يشعر بها كل منهم . فمثلا المهندس أو الطبيب قد يعطى أهمية كبرى لوضعه ومكانته وسمعته بين زملائه فى العمل فى المؤسسات الأخرى أكثر من تركيزه على هذه النواحى بين زملائه فى المؤسسة التى يعمل بها . لذلك فإنه قد لا يركز مجهوداته الأساسية تجاه أهداف المؤسسة الخاصة بالإنتاجية ولكن تركيزه يتم خارج

المؤسسة لتحقيق مكانة بين زملائه فى المؤسسات الأخرى .

(٨) الظروف السائدة :

أن حاجات الأفراد تختلف أيضا باختلاف الظروف الاقتصادية العامة والتغيرات فى الدورة التجارية Business cycle ففى أوقات الكساد نجد أن إمكانية الحصول على عمل لإشباع الحاجات الفسيولوجية تمثل غالبا أهم هدف للفرد . وفى مثل هذه الظروف يمكن أن يصاحب انخفاض الروح المعنوية ، وحاجات الفرد الفسيولوجية الغير مُشبعة ارتفاع فى الإنتاجية فى حالة السعى لإشباع تلك الحاجات . كذلك الحال فى أوقات ارتفاع تكاليف المعيشة يكون الاهتمام منصبا على الحصول على أجور عالية لإشباع الحاجات الفسيولوجية (الطعام ، الملابس) وفى أوقات الحرب إذا كان هدف البقاء هو الأسمى – فإن الحاجات الفسيولوجية تمثل الأهمية الكبرى وفى أوقات أخرى ، عندما يُؤَمِّن الفرد نفسه فى الحصول على عمل مستمر يدفع له أجور مناسبة للوفاء حاجاته الفسيولوجية فإنه من المحتمل أن تصبح الحاجات الاجتماعية وحاجات الشعور بالذات هدفا له شأنه .

أكثر من ذلك فإن حاجات الأفراد تختلف باختلاف ظروف معيشتهم الفردية . ففى الأوقات التى تتعرض فيها الأسرة لحالات المرض أو إنجاب أطفال جدد ، قد يكون التركيز فى تلك الفترات على النقود لإشباع

الحاجات الفسيولوجية . وفى أوقات أخرى يكون الإدراك أو فرصة التعبير عن النفـس (حاجات الشعور بالذات) الأهمية الكبرى وهكذا .

وبعد هذا العرض لأنواع الحاجات الإنسانية والعوامل المؤثرة فيها ربما يكون من المناسب فى هذا الصدد استعراض كيفية تأثيرها على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات المختلفة بصفة خاصة فى مصر والعالم العربى . إن تحليل كيفية تأثير تلك الحاجات على انفلات السلوك الوظيفى للعاملين يبدأ برصد مجموعة من الحقائق المتعلقة بتلك الحاجات ومن أهمها :

- إذا كان جميع العاملين فى حاجة إلى تلك الحاجات جميعاً ، إلا أن ترتيب أولويات تلك الحاجات إنما يختلف من شخص لأخر طبقاً لميوله واتجاهاته وشخصيته وكافة العوامل السابق الإشارة إليها والمؤثرة فى الحاجات الإنسانية . ومن ثم يكون لدى كل شخص مدرج يتضمن الحاجات الضرورية ، الأمان الوظيفى ، الحاجات الاجتماعية وهكذا حتى نهاية مدرج الحاجات المعروف . بمعنى آخر أن لكل شخص يكون له مدرج حاجات مستقل محدد به أولويات تلك الحاجات . وبمعنى آخر اختلاف الأوزان النسبية للحاجات باختلاف الأفراد .
- إذا كان هناك مدرج حاجات لكل شخص ، فإن هذا المدرج لا يتميز بالثبات ، فربما تحدث بعض المستجدات فى العوامل المؤثرة فى تلك الحاجات ومن ثم يحدث تغيير فى ترتيب

أولويات تلك الحاجات فى مدرج حاجاته . فقد تتغير الأوزان النسبية لتلك الحاجات بالنسبة للشخص باختلاف السن أو المهنة أو الخبرة أو التعليم أو الظروف الثقافية وهكذا .

- إذا كانت تلك الحاجات تعتبر أحدى المحددات الأساسية للسلوك الوظيفى بصفة عامة ، إلا أن هذا التأثير يتوقف على مدى إشباعها . فالحاجة المشبعة تفقد تأثيرها على السلوك الوظيفى وهكذا .

يتضح فى ضوء تلك الحقائق المتعلقة بالحاجات الإنسانية أنها تلعب دوراً هاماً فى تشكيل انفلات السلوك الوظيفى للعاملين . وبمعنى آخر تعتبر الحاجات الإنسانية إحدى المحددات الرئيسية المؤثرة على انفلات السلوك الوظيفى لجميع العاملين المنفلتين سلوكياً ، ولكن يتفاوت هذا التأثير باختلاف الحاجات الإنسانية غير المشبعة للعاملين وأيضاً على العوامل الخارجية المواتية المؤثرة على السلوك الوظيفى ، ومن ثم تتعدد أشكال الانفلات وذلك على النحو التالى :

- مثلاً الشخص أو الأشخاص الذين يطالبون بأحقيتهم فى زيادة المرتب خاصة المطالب غير المشروعة أسوة بالزيادة فى مؤسسات أو شركات أخرى ، يكون السلوك لهؤلاء المطالبين موجهاً نحو إشباع الحاجات الضرورية .
- وعلى الجانب الأخر عندما يطالب البعض بإثارة الشغب والفتنة والفوضى بين زملائهم فى العمل ، وإلحاق الضرر بهم هنا

يكون السلوك موجهاً نحو إشباع حاجات إثبات الذات حيث الرغبة فى احتلال مراكز متقدمة فى العمل تفوق زملائهم .

- وعندما يطالب بعض العاملين المؤقتين تثبيتهم فى وظائفهم ، فإن هؤلاء مدفوعين فى إشباع حاجة الاستقرار الوظيفى .
- وعندما نجد البعض يطالب بإزاحة بعض القيادات من مناصبهم أو مطالبة بعض طلاب الكليات استبعاد بعض أعضاء هيئة التدريس من التدريس لهم ، فإن سلوك هؤلاء يكون موجهاً نحو إشباع حاجة الشعور بالذات .

وهكذا ومن خلال رصدنا لكثير من ظواهر انفلات السلوك الوظيفى لكثير من هؤلاء المنفلتين ، استطعنا أن نرصد تلك الأمثلة على تأثير الحاجات الإنسانية غير المشبعة فى توجيه السلوك الوظيفى للعاملين وتحويله إلى سلوك وظيفى سلبى .

٣/٢ تأثير القيم الشخصية على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :

بداية نود أن نوضح أن القيم تختلف عن أخلاقيات العمل والأخلاقيات العامة . أما أخلاقيات العمل فهى عبارة عن مجموعة القواعد والمرجعيات التى يجب أن يلتزم بها الفرد فى عمله . مثال ذلك الأخلاقيات التى يجب أن يلتزم بها الطبيب فى عمله أو المحامى أو المهندس أو الموظف وهكذا. وأخلاق العمل غالباً ما تنبع من قوانين تفرضها أطراف خارجية مثل النقابات المهنية وبالتالى فهى ليست نابعة من الفرد نفسه .

والأخلاقيات العامة هي بمثابة الضوابط والمعايير على مستوى المجتمع والتي يعتمد عليها للتمييز بين الصواب والخطأ غالباً ما تنبع من الأديان السماوية .

أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات والأفكار الأساسية التي يؤمن بها الفرد ويقدرها ويعتز بها داخلياً . بمعنى آخر أنها تتمتع بأهمية شديدة بالنسبة للأفراد ، وتصبح مستقرة نسبياً بمرور الزمن في شكل نظام القيم . ويتكون نظام القيم من معتقدات كثيرة متناسقة ومترابطة مثال ذلك التناسق والارتباط المتبادل بين معتقدات حرية المؤسسات وحرية الأفراد العاملين بها . وإذا كانت كل من القيم التنظيمية (القيم المؤسسية) والقيم الشخصية للأفراد – سواء كانوا من العاملين أو القيادات الإدارية – لها تأثير واضح على ظاهرة الانفلات السلوكي ، إلا أننا سوف نركز في حديثنا على القيم الشخصية السلبية سواء بالنسبة للقيادات الإدارية أو العاملين بالمؤسسة باعتبارها محددات داخلية مؤثرة على سلوك المنفلت سلوكياً . ويوضح الجدول التالي أمثلة لبعض القيم التي يؤمن بها بعض المنفلتين وظيفياً(١) :

(١) C.W.Shinner, Management of international production, Harvard Business Review Vol. ٤٢, No., ٥, ١٩٨٤, p. ١٢٩ .

جدول رقم (٢)

بعض القيم التى يؤمن بها بعض المنفلتين وظيفياً

مجال القيم	القيم
• الوقت	• الوقت لا يقاس بالدقائق ولكن بالأيام والسنوات
• الهدف فى الحياة	• الهدف الوحيد الذى يكون له وزن هو المتعة اليومية
• المستقبل	• المستقبل ليس بيد الفرد
• الحياة والآخرة	• الحياة والموت أمور مقدرة ومحددة تماما
• الواجبات والمسئوليات	• يتم العمل عندما تعطى الأوامر إلى المسئولين
• مصادر الفخر والاعتزاز	• ترفع الشهادة الجامعية من وضع الشخص فى المجتمع
• مصادر الخوف والقلق	• عدم جاذبية الوظائف التى تعرض الشخص للتسريح من الخدمة دون أسباب منطقية
• آمال وطموحات الشخص	• بدون وجود الحق فى التعليم والطبقة الاجتماعية الملائمة يكون التقدم محدودا
• أهمية الأعباء العائلية	• يجب الاستقرار فى المنزل بسبب مرض أحد أفراد الأسرة
• الولاء	• الصداقة أكثر أهمية من النواحى المادية

أما عن كيفية تأثير القيم الشخصية للمنفلتين على السلوك الوظيفى فذلك نتيجة التصادم أو التصارع بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية . ذلك أن المنفلت يُريد أن يتصرف ويعمل فى المؤسسة التى يعمل بها بتلقائية وحسب مجموعة القيم والمبادئ التى يؤمن بها ، والتى – كما

أثبتتها كثير من الدراسات – قد لا تتفق مع قيم المؤسسة . وبمعنى آخر أن قيم المنفلت وأهدافه (أى الكيفية التى يُريد أن يعيش بها ويعمل بها) لا تتفق مع توقعات القيادات الإدارية بالمؤسسة .

وبالرغم من الاختلافات الثقافية سواء على مستوى الدولة الواحدة أو الدول ، ألا أن هناك قيم عامة مشتركه بين معظم الأفراد مثل : الصدق والاحترام والمسئولية والعدل والتعاطف – سواء على مستوى الدولة الواحدة أو بين الدول – والتى يحتكمون إليها فى تفاعلاتهم مع الآخرين . وبالرغم من محدودية تلك القيم المشتركة ألا أنها تمثل قيماً مرجعية يمكن الاحتكام إليها عند التعامل مع أى تحد أخلاقى ، أى إعتبارها أساساً مفيداً عندما ينشأ ما يسمى بتصارع القيم فى بيئة العمل ، ومن ثم التقييم الموضوعى لمدى تمشى قيم العاملين مع قيم المؤسسة .

إذن مازالت الفرصة متاحة أمام القيادات الإدارية للتعامل مع صدام القيم . أن تصارع القيم أمر متوقع حتى فى حياتنا اليومية وليس على مستوى المؤسسات فقط . فإذا استوعبت القيادات الإدارية مدى شيوع التحديات الأخلاقية التى تواجهها وتعودت عليها فستتوقف عن التقليل من شأن الآخرين الذين لا تتفق معهم ، ويزول الخوف والعجز عن التصرف واستخدام القدرة والمهارة فى مواجهة هذا التحدى .

لذلك يجب أن تتوقع القيادات الإدارية الصراع بين قيم فئة المنفلتين وظيفياً وبين القيم المؤسسية ، حتى يمكنها التعامل مع تلك المواقف (الصراع) بهدوء وفعالية ودون مبالغة فى هذا الصراع .

وأن تحاول التعامل مع تلك القيم السلبية السابقة باستخدام الأساليب الإدارية المناسبة للحد من آثارها السلبية .

هذا وسوف نوضح بالتفصيل دور القيادات الإدارية فى مواجهة صدام أو صراع قيم المنفلتين وظيفياً عند الحديث عن دور القيادات الإدارية فى مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى .

٤/٢ الاتجاهات الشخصية وتأثيرها على الانفلات الوظيفى :

يعرف الاتجاه : بالميول التي يقتنع بها الفرد وتؤثر علي سلوكه وقراراته. وتتشكل تلك الاتجاهات نتيجة مجموعة من روافد الثقافة المؤسسية ، وهى إما اتجاهات على مستوى الفرد والتى تعرف بالاتجاهات الفردية أو اتجاهات على مستوى المؤسسة .

ومن الأمثلة على الاتجاهات الفردية :

- اتجاه الفرد نحو الولاء المؤسسى (الولاء للمؤسسة) .
- اتجاه الفرد نحو القيم الدينية التى يؤمن بها .
- اتجاه الفرد نحو العمل الجماعى والعمل الفردى .
- اتجاه الفرد نحو التعامل مع رئيسه فى العمل .

ومن الأمثلة على الاتجاهات المؤسسية أو التنظيمية :

- اتجاه المؤسسة والعاملين تجاه العملاء الخارجيين .
- اتجاه إدارة المؤسسة نحو العنصر البشرى .
- اتجاه العاملين نحو الدعم الإدارى الذى تقدمه المؤسسة للعاملين.
- اتجاه الإدارة والعاملين نحو التطوير والتغيير .
- اتجاه الإدارة والعاملين نحو مصدر التغيير .

وما يهمنا فى هذا المقام هو أن الاتجاهات السلبية للمنفلتين وظيفياً وخاصة المتعلقة بالولاء المؤسسى والعمل والعاملين والرؤساء إنما تكون بمثابة أحد الأسباب أو للدوافع التى توجه سلوك تلك الفئة من العاملين نحو تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة التى يعملون بها .

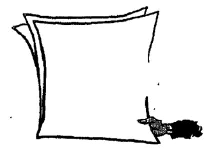
خلاصة :

فى إطار مناقشتنا وتحليلنا للمتغيرات الشخصية المؤثرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين – وهو موضوع تلك الوحدة – نستطيع استخلاص النتائج التالية :

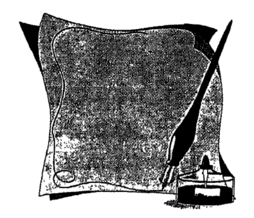
- تعتبر المحددات أو العوامل الشخصية – على مستوى الشخص – أحد العوامل الرئيسية الموجة للسلوك الوظيفى نحو انتهاك المعايير الوظيفية المرجعية . هذا وتتعاون قوة تأثير تلك العوامل على ظاهرة السلوك الوظيفى نتيجة عدة عوامل من أهمها نمط شخصية المنفلتين والأهمية النسبية للمحددات الشخصية والتى تشكل دوافعهم نحو الانفلات الوظيفى، وأيضاً تأثير المتغيرات الخارجية التى تُساهم فى تنشيط دور تلك المحددات الشخصية .
- إذا كان سلوك الانفلات الوظيفى هو محصلة عوامل داخلية وخارجية ، إلا أن هناك إمكانية لتغيير تأثير تلك المحددات الداخلية حتى يمكن تحويل السلوك الوظيفى السلبى إلى سلوك إيجابى . وتقع تلك المسئولية بالدرجة الأولى على عاتق القيادات الإدارية المسئولة عن إدارة الكيان السلوكى . ومحاولة التغلب على تأثير المتغيرات الشخصية مثل تغيير الاتجاهات ومواجهة الصراع بين القيم الفردية والقيم المؤسسية وإشباع حاجات الأفراد وهكذا .
- بالرغم من أن هناك صعوبة بشكل عام فى التحكم فى محددات السلوك الوظيفى بشكل عام إلا إنه من الممكن أن تكون هناك إمكانية أكبر فى التحكم فى المحددات الخارجية وهذا ما سنتناوله فى الوحدة التالية .



الوحدة الثالثة



أثر المحددات الخارجية على انفلات السلوك الوظيفى للعاملين



الوحدة الثالثة

أثر المحددات الخارجية

على انفلات السلوك الوظيفى للعاملين

١- تقديم :

بجانب تأثير المحددات الداخلية – والسابق الإشارة إليها – على تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى معظم المؤسسات ، فهناك أيضاً المحددات الخارجية التى تسهم هى الأخرى فى تعظيم تفاقم تلك الظاهرة سواء كانت تلك المحددات على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة . ومن ثم يجب أن تكون قيادات مؤسسات الدولة المختلفة على علم ودراية كاملة بمثل تلك المحددات لإحكام السيطرة عليها من خلال إعادة هيكلة الكثير منها خاصة تلك المتعلقة بالآليات الإدارية .

وفى ضوء ما تقدم تستهدف تلك الوحدة إلقاء الضوء على أهم تلك المحددات الخارجية سواء على مستوى المؤسسة أو خارج المؤسسة وتأثيرها على تفاقم ظاهرة الانفلات الوظيفى . ومن ثم سوف نركز على مناقشة القضايا التالية :

- المحددات الخارجية المؤسسية .
- متغيرات بيئة العمل الخارجية .

١- المحددات الخارجية المؤسسية :

تتعدد المحددات الخارجية على مستوى المؤسسات والتى تسهم بشكل أو بأخر فى تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين أو القيادات بتلك المؤسسات . وترتبط هذه المحددات الداخلية بشكل عام ببيئة العمل الداخلى

للمؤسسة ، حيث تعد بيئة العمل الإدارى بأى مؤسسة أحد العوامل التى يمكن أن تساعد على تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى بما تتضمنه من :

- نقاط قوة تساعد العاملين على أداء مهامهم الوظيفية المطلوبة ، ومن ثم يمكن التعرف على هؤلاء الذين يعملون طبقاً للآليات والمرجعيات المطلوبة وهؤلاء المنفلتين وظيفياً .
- نقاط ضعف تسهم فى إثارة الفوضى والعشوائية فى العمل ومن ثم صعوبة التعرف على المتميزين فى العمل وهؤلاء المنفلتون مثيرى الشغب والفوضى والإثارة وغيرهم .

هذا وقد استطعنا رصد أهم نقاط ضعف بيئة العمل الإدارى فى كثير من المؤسسات العربية والمصرية والتى ساهمت فى تفاقم ظاهرة الانفلات الوظيفى والتى تتمثل فيما يلى[1] :

١/١ عدم فعالية الآليات والضوابط الإدارية . ومن تلك الآليات على سبيل المثـــال :

١/١/١ آليات الخطط الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية وتتمثل تلك الآليات بصفة خاصة فى السياسات والإجراءات والتعليمات وأدلة العمل التنفيذية التى توضح للعاملين كيفية تنفيذ الأعمال المسندة إليهم بدقة . وقد تُساهم عدم فعالية تلك الآليات فى دعم إدعاءات بعض المنفلتين بعدم قدرتهم على الأداء الجيد بسبب عدم توافر أدلة عملية واضحة .

---

[1] د. محمد محمد إبراهيم ، الأداء الإدارى لشركات قطاع الأعمال المصرية ، (القاهرة ، المركز العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) ص ٦٤ — ٧٠ .

٢/١/١ آليات تحديد أدوار العاملين (المهام والواجبات والمسئوليات والصلاحيات) مما يسهم فى تهرب المنغلتين وظيفياً من مسئولياتهم .

وقد ازدادت حدة عدم فعالية تلك الآليات بشكل ملحوظ بعد الثورة المصرية (الخامس والعشرين من يناير ٢٠١٢) ذلك لأن تغيير إدارة الدولة لا يعنى فقط تغيير الأشخاص القائمين على الحكم – وإن كان معظمهم ظل موجوداً حتى بعد الثورة ولفترات طويلة – لكن العبرة هى تغيير أدوات إدارة الدولة وتتمثل تلك الأدوات فى الآليات والضوابط الإدارية ممثلة فى السياسات والقواعد والإستراتيجيات وغيرها من الضوابط الإدارية . أن تغيير تلك الأدوات مرتبط برؤية شاملة تُجيب عن عدة أسئلة هامة منها :

- ماذا تريده أى دولة عربية جديدة بعد الثورة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ورياضياً وفنياً وإعلامياً ... الخ ؟
- ما هى طبيعة العلاقة بين المواطن والسلطة وبين مؤسسات الدولة بعضها ببعض وبين المواطن والمواطن الأخر ؟

وبالرغم من أهمية السعى نحو تغيير تلك الآليات إلا أن الجميع (جميع أطياف المجتمع سواء كان حزباً أو تياراً سياسياً أو اجتماعياً أو قوة سياسية أو حكومة وبرلمان وأجهزة تنفيذية وسياسية) سارت عكس الطريق فى طريق الفوضى بسبب انفلات السلوك الوظيفى .

٢/١ عدم فعالية الآليات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية :

تُساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة فى إتاحة الفرصة للانفلات الوظيفى من خلال أساليب إدارة كافة شئون الموارد البشرية وما تضعه من آليات مختلفة متعلقة بتلك الشئون المختلفة بإدارة الموارد البشرية . ولما كانت أساليب وآليات إدارة الموارد البشرية تؤثر على القدرة والرغبة معاً ، إلا أن حديثنا يركز على الرغبة فى العمل أى على السلوك الوظيفى ومن تلك الأساليب والآليات على سبيل المثال :

١/٢/١ أساليب وآليات تحفيز العاملين والتى تحقق المساواة فى تحفيز العاملين ولا تفرق بين المتميزين والمنفلتين وظيفياً مما يساعد على فتح الباب على مصرعية للمطالبة بزيادة الحوافز من قبل المشاغبين وأصحاب الأصوات العالية والكسالى والمهملين من العاملين وغيرها .

٢/٢/١ أساليب وآليات ترقية العاملين على أساس الأقدمية المطلقة بغض النظر عن مستوى الأداء ، مما يساعد أيضاً البعض على ارتكاب المخالفات وانتهاك القيم الوظيفية والأخلاقية فى العمل طالما أن تلك المخالفات لا يُؤخذ بها عند الترقية . وحتى بعض الوظائف وخاصة وظائف الإدارة العليا التى من المفروض أن تتم الترقية فيها على أساس الاختيار ، فإنها تحولت هى الأخرى فى كثير من المؤسسات العربية والمصرية إلى الأقدمية نتيجة عجز الإدارة عن وضع آليات الترقية على أساس الاختيار طبقاً للمعايير المنظمة للترقية

بالاختيار مثل ما ورد فى القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ والخاص بإختيار القيادات الإدارية المصرية .

١/٢/٣ عدم فعالية أساليب وآليات نقل العاملين من وظيفة لأخرى على نفس المستوى الوظيفى ومن مجموعة وظيفية لأخرى. مثال ذلك مخالفة المعايير الواردة بقانون العاملين المدنيين للدولة المصرية رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والخاصة بتنظيم نقل العاملين بين المجموعات الوظيفية ، مما يحفز بعض العاملين على طلب النقل إلى وظائف أخرى وخارج مجموعاتهم الوظيفية مما يُثير نوع من الفوضى فى التسكين على الوظائف الإدارية وفقاً للضوابط المرجعية المنظمة لنقل العاملين على الوظائف المختلفة .

١/٢/٤ عدم موضوعية أساليب وآليات تقييم أداء العاملين ومن ثم تدخل الإعتبارات الشخصية فى التقييم (تقارير الكفاءة) مما يُساهم فى فتح باب المجالات للعاملين الذين يجيدون استخدام أساليب الانفلات الوظيفى مثل استخدام أساليب النفاق للقيادات والابتزاز وتوجيه الاتهامات الكاذبة للزملاء وإطلاق الشائعات عن الزملاء المتميزين فى العمل وغيرها من الأساليب السابق الإشارة إليها .

١/٢/٥ ويزداد دور عدم موضوعية تقييم أداء العاملين فى دعم انفلات السلوك الوظيفى بسبب إرتباط نتائج التقييم بالحوافز

والترقية والنقل وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

٦/٢/١ عدم فعالية نظم الاختيار وتعيين العنصر البشرى بسبب عدم مراعاة المرجعيات الموضوعية فى هذا الشأن . وقد يُساعد ذلك على تعيين بعض العاملين الذين لا تتوافق مؤهلاتهم العلمية والعملية لشغل الوظائف ، ومن ثم عدم قدرتهم على القيام بمهام ومسئوليات الوظيفة . وقد يؤدى ذلك إلى دفعهم ارتكاب مخالفات وتجاوزات وظيفية قد تتمثل فى :

- طلب النقل إلى وظائف أخرى بالمخالفة للقوانين والقواعد المنظمة لعمليات النقل .
- أو اللجوء إلى توجيه الاتهامات للإدارة بعدم تقديم المساعدة لهم للقيام بمهام الوظيفة .
- أو توجيه الاتهامات والإشاعات عن زملائهم فى العمل لتبرير عدم قدرتهم على العمل .
- وغيرها من أشكال إنفلات السلوك الوظيفى الأخرى للتخفيف من حدة الضغوط التى يعانى منها البعض بسبب عدم القدرة على العمل .

٧/٢/١ ومن بين الأساليب والآليات التى تساهم فى دعم انفلات السلوك الوظيفى للعاملين بالمؤسسات العربية والمصرية تلك التى تتعلق بالنشاط التدريبى سواء فى تحديد الاحتياجات التدريبية أو تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعة نتائجها . فالباحث فى قضايا التدريب فى المؤسسات المصرية بصفة

عامة على سبيل المثال يجد أن هناك فجوة شاسعة بين المرجعيات العلمية للتدريب وبين التدريب على أرض الواقع بسبب عدم فعالية الأساليب والآليات الإدارية التى تستخدم فى التخطيط للنشاط التدريبى وتنفيذه مثال ذلك أساليب تحديد الأهداف التدريبية وآليات تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة نتائج التدريب . مما يُساهم فى عدم فعالية النشاط التدريبى فى تعديل السلوك الوظيفى للعاملين من خلال التأثير فى قدرة ورغبة المنفلتين وظيفياً .

٣/١ أنماط شخصية العاملين بالمؤسسات :

تُساهم أيضاً الأنماط الشخصية للعاملين بالمؤسسات والشركات المختلفة فى تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى من حيث رد الفعل تجاه الشخص أو الأشخاص المنفلتين . فإذا كان رد الفعل يختلف من شخص إلى آخر ، إلا أن تصرف الغالبية العظمى من المستهدفين من قبل المنفلتين يميل إلى السلبية فى مواجهة تلك الظاهرة فى كثير من المؤسسات العربية والمصرية . عكس الحال فى المؤسسات اليابانية والأوربية والأمريكية وغيرها حتى الثقافة الإسلامية والدين الإسلامى يحض على الضرب على يد العابثين والمنفلتين(*) .

فمثلاً إذا كان هناك إختلاف بين المؤسسات وتتفاوت فى سماتها ، فإن العاملين يختلفون أيضاً فى ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم . فمنهم من يتجه نحو السير فى طريق إثارة الفوضى وتخويف الآخرين من أجل السيطرة عليهم والتحكم فى سلوكهم الوظيفى ، ومنهم من يتجه نحو التميز فى الأداء ولكن ربما لا يتمكن من الصمود أمام الألاعيب

(*) قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها فكان الذين فى أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا فى نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا ، فإن يتركوهم وما أرادوا هلكوا وهلكوا جميعاً وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجو جميعاً " .

المخططة للمنفلتين وظيفياً . وعلى آية حال فإنه يمكن التعرف على السلوك الوظيفى للعاملين من خلال استعراض أهم أنماط الشخصية للعاملين فى المؤسسات والتى سبق التعرض إليها . فقد سبق الإشارة فى الوحدة الأولى إلى تصنيف العاملين حسب إنتاجيتهم والعادات السبع المميزة لعمل لتلك الفئة المنفلته وظيفياً[1] :

والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن الآن ما هو تأثير تلك الأنماط على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ؟

لاشك أن من بين الأنواع السابق الإشارة إليها من العاملين من ينتمون أساساً إلى فئة المنفلتين وظيفياً مثل اللامبالين والساخطين وحتى بعض المطيعين والمحفزين ، أما الأنماط الأخرى مثل الموالين والمتفائلين فينتمون إلى فئة الذين يسعون إلى التميز الوظيفى وهم المستهدفون من قبل الفئة الأول .

لذلك نجد أن المستهدفين يميلون إلى عدم المواجهة والرضوخ لتصرفات الفئة الأولى حتى عندما يتحول الأمر إلى منافسة شرسة ولا يردون العنف بالعنف ! وهذا العجز عن مواجهة المتفلتين يُعد فرصة ضائعة أمامهم نادراً ما تتح مرة ثانية .

كما قد يتسم بعض المستهدفين بالسذاجة ، فيكونون صرحاء خلال تاريخهم الوظيفى ويظهرون نزعتهم للتأثر سريعاً ومن ثم يراهم المستغلون والمنفلتين فرصة سهلة . ومما يزيد من هذا السلوك لتلك الفئة المستهدفة أن شخصيتهم تتسم بالتفاؤل ، حيث يرون من وجهة نظرهم انتشار العدالة ، وأن الرواتب ونتائج العمل متكافئة مع الجهد

[1] أنظر الوحدة الأول ص٢٤ - ٢٦ .

والموهبة ولكن فى الحقيقة أن الأمور قد تبدو غير ذلك حيث لا تسود العدالة بين العاملين وعدم الاهتمام بالضعفاء[١].

٤/١ العلاقة بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية :

من العوامل المؤثرة فى ظاهرة الانفلات الوظيفى والتى برزت فى السنوات الأخيرة فى كثير من الدول العربية ومنها مصر سوء العلاقة بين إدارة الشركات والمؤسسات وبين كافة التنظيمات غير الرسمية بها سواء كانت تنظيمات رسمية شرعية ومعترف بها من قبل الإدارة مثل النقابات العمالية أو غير معترف بها من قبل إدارة تلك الشركات مثل التكتلات والجماعات المناوئة للعمل .

وعلى آية حال فإن انضمام الشخص إلى أى تنظيم غير رسمى فإنه يؤثر على سلوكه الوظيفى . ويتوقف ذلك على نوعية وقوة التنظيم الذى ينتمى إليه الشخص . فالتنظيم غير الرسمى يتمثل فى هيكل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لإشباع حاجاته الإنسانية . فالفرد يستطيع أن ينضم إلى عدة مجموعات غير رسمية . فتلك جماعة تختص بعمل معين أو وظيفة معينة ، وأخرى جماعة صداقة تجمع العاملين الذين لديهم شعور المحبة والإخاء تجاه بعضهم البعض ، وجماعة رسالتها تحقيق فائدة اقتصادية عامة للعاملين وهكذا .

وتأتى عضوية الفرد فى أى جماعة من جماعات التنظيم غير الرسمى إما نتيجة ظروف خارجية تجبره على الانضمام إلى الجماعة (مثل الانضمام إلى عضوية نقابة العاملين أو تنظيم عسكرى معين) أو لإرادة الشخص للانضمام فى عضوية الجماعة. ومما لا شك فيه أن الطريقة التى تتم بها عضوية الفرد فى الجماعة (اختيارية أو إجبارية) تؤثر على كيفية إشباع حاجاته نتيجة عضوية فيها . فدخول الفرد فى عضوية جماعة بطريقة اختيارية توسع من دائرة الحاجات التى تشبع رغباته

---

[١] الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) خلاصات ، القاهرة ، العدد ٤٧٨ ، فبراير ٢٠١٢ .

بعكس الفرد الذى يدخل بطريقة إجبارية حيث قد تفرض عليه الحاجات التى تعرض على الأعضاء الآخرين على أساس إنها تشبع الغالبية العظمى منهم .

هذا ويتأثر العمل داخل جماعات العمل غير الرسمية بمجموعة من الاعتبارات منها : حجم جماعة العمل ، ودرجة تماسكها والأهداف التى تسعى إليها قيادة التنظيم غير الرسمى وهكذا .

والمتتبع لنشاط التنظيمات غير الرسمية فى مصر بكافة أشكالها سواء على مستوى الدولة مثل الأحزاب السياسية والنقابات المهنية وجمعيات المجتمع المدنى أو على مستوى المؤسسات مثل النقابات العمالية ونوادى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، يجد تطوراً ملحوظاً فى أداء تلك التنظيمات وأنها أصبحت تشكل ضغوطاً ملحوظة على التنظيمات الرسمية (سواء على مستوى إدارة الدولة أو إدارة المؤسسات) فى تحقيق مطالبات قد تكون بعضها غير مشروع . بل أصبح أعضاء تلك التنظيمات والعاملين فى الشركات يتصرفون بطريقة تتجاوز النظم والسياسات والقواعد الإدارية فى تلك المؤسسات بل أيضاً القيم الأخلاقية ، مثل قطع الطرق وتعمد تعطيل وسائل الإنتاج وغيرها من وسائل التعبير عن حالات انفلات السلوك الوظيفى ، مما يؤثر على مناخ العمل بتلك المؤسسات وبصفة خاصة التأثير على قطاع العاملين الذين يسعون للعمل . والنتيجة فى النهاية هى وقف عجلة الإنتاج وخسارة الاقتصاد القومى فى نهاية الأمر .

ومن أهم الأسباب التى أدت إلى تعظيم دور التنظيمات الرسمية فى مصر على زيادة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى هو ضعف قيادة التنظيم الرسمى فى التعامل مع أعضاء تلك التنظيمات . وكان الخيار الأمنى هو الوسيلة الوحيدة للتعامل معها قبل الثورة المصرية ، ومنح الحرية بلا حدود بعد الثورة . ولعل غياب الثقافة الإدارية لدى قيادات

المؤسسات المصرية فى كيفية إدارة العلاقات مع التنظيمات غير الرسمية كانت السبب الرئيسى فى زيادة قوة تأثير تلك التنظيمات على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى لأعضاء تلك التنظيمات .

وإذا كانت قيادات التنظيمات الرسمية المصرية (سواء على مستوى الدولة أو مستوى المؤسسات) قد لعبت الدور الأعظم فى تعظيم دور التنظيمات غير الرسمية بالنسبة لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ، فما هو ذا الدور ؟

تمثل الإجابة عن هذا التساؤل موضوع حديثنا عن دور القيادات الإدارية فى التنظيمات الرسمية فى إشعال ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى .

٥/١ دور القيادات الإدارية فى تزايد حدة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العربية والمصرية :

تعرف القيادة بصفة عامة بأنها عملية التأثير فى سلوك الأفراد والجماعات من خلال القائد الإدارى . هذا ويتوقف تأثير القيادة على سلوك العاملين على كثير من الاعتبارات من بينها ما :

- ما يتوافر لدى القائد الإدارى – كمؤثر فى السلوك – من مقومات متعلقة بمهنة الإدارة (المنظور العلمى والمهنى لمهنة الإدارة) .
- طبيعة أنماط شخصية المرؤوسين الذين يتم الإشراف عليهم .
- الظروف الداخلية المحيطة بالمواقف الإدارية لعمل القائد .
- أيضاً على الظروف الخارجية المؤثرة على عمله مثل القيود المفروضة عليه من قبل التنظيم الرسمى أو التنظيمات غير الرسمية مثل النقابات وغيرها .

لكن من أكثر تلك المقومات تأثيراً فى قوة تأثير القائد على مرؤوسيه هى المقومات العلمية والمهنية التى تتوافر لدى المدير عن مهنة الإدارة. فمن خلال تلك المقومات يستطيع القائد التعامل مع الظروف المحيطة بالموقف وأيضاً التعامل مع التنظيمات غير الرسمية ، وأيضاً مع طبيعة وأنماط شخصيات المرؤوسين . وذلك من خلال اختيار نمط القيادة الملائم مع تلك المواقف والظروف المختلفة والأنماط المختلفة من البشر.

وبالرغم من أهمية دور القيادات الإدارة فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى فى المؤسسات المختلفة ، إلا أن الواقع فى المؤسسات العربية والمصرية يُشير إلى غير ذلك حيث أكدّت الدراسات والبحوث المختلفة[1] ، وأيضاً خبراتنا العلمية والعملية فى هذا المجال : **ضعف تأثير القيادات الإدارية فى التأثير على سلوك العاملين وخاصة المنفلتين منهم وظيفياً ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها :**

١/٥/١ عدم توافر الثقافة الإدارية المتعلقة بالعمل الإدارى لدى قيادات المؤسسات المختلفة . فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن أسلوب القيادة السائد فى معظم مؤسسات الدول العربية المختلفة يرتكز على :

(١) ثقافة النظام الهرمى فى الإدارة المبنى على مجرد تسلسل علاقات السلطة والمسئولية .

(٢) الاهتمام بنظم وأساليب العمل بغض النظر عن مخرجاتـــــــــه.

[1] أ.د محمد محمد إبراهيم ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ (الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١) ص .

(٣) الاعتماد الأسلوب البيروقراطى فى الإدارة (التقيد بالنظم واللوائح – العمل برد الفعل) .

٢/٥/١ ترتب على السبب السابق عدم الاهتمام بتوفير مقومات الارتقاء بمستوى الأداء الإدارى للقيادات الإدارية ومن بين تلك المقومات :

(١) عدم الالتزام بآليات وضوابط لختيار وترقية القيادات الإدارية. فإختيار القيادات الإدارية فى معظم مؤسسات الدول العربية والدولة المصرية على سبيل المثال مبنى على أساس :

(١/١) الولاء للنظام السياسى وليس الأداء .

(٢/١) المحسوبية .

(٣/١) الحضور الإعلامى .

(٢) عدم الاهتمام بوضع نظم إعداد وتنمية القيادات الإدارية خلال حياتهم الوظيفية وتقييم أدائهم الوظيفى .

وقد أدت تلك الأسباب إلى ضعف مستوى الأداء الإدارى للمديرين . ومن أهم ظواهر هذا الأداء الإدارى تفاقم القيم الأخلاقية الوظيفية السلبية التى تتوافر لدى كثر من المديرين فى المؤسسات العربية والمصرية ومن أهم تلك القيم ما يلى[١] :

فى مجال ممارسة منظومة العمل الإدارى :

- السرعة في إطلاق الأحكام دون وجود رغبة حقيقية في تقييم الأمور ودون تفكير عميق .

---

[١] أ.د محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى ، ص ٨٨ – ٩٦ .

- عدم الرغبة من قبل المديرين في تحمل المخاطرة خوفا من الفشل.
- عدم ثقة المدير بنفسه وفى قدراته على تحقيق أهدافه في انجاز ما يرتبط به من أعمال وعدم الاستعداد التام لتحمل المسئولية .
- الميل للإدارة بالقهر والخوف بدلا من الإدارة بالحب والاحترام.
- الأنانية الإدارية ممثلة في عدم وجود رغبة حقيقية في خلق صف ثانى ورعايته والإرتقاء به بسبب الخوف الذى يُصيب القيادات الإدارية (خاصة الإدارة العليا) ومن ثم عدم وجود بوادر لظهور صف ثانى .
- الميل إلى قتل المواهب وإخفاؤها . وقد يصل الأمر إلى تلفيق التهم ضدهم لإبعادهم وترك مناصبهم – مما يتسبب فى التحطيم المعنوى للكفاءات البارزة . الأمر الذى يؤدى إلى نضب نهر القيادات الإدارية الشابة تدريجيا مما يؤدى فى النهاية إلى فراغ خطير في المستقبل . ويظهر ذلك حاليا عند الترشيح لمنصب خال في أى مؤسسة حيث توجد صعوبة في إيجاد بدلاء أكفاء لأنه قد سبق قتل وتشريد هذه الكفاءات .
- التخلص دائما من أهل الخبرة عند شغل المناصب القيادية الجديدة والاستعاضة بفريق جديد من أهل الثقة تكن للقائد الجديد بالولاء بغض النظر عن الخبرة والكفاءة في العمل . وقد يصل الأمر إلى إبعاد أهل الخبرة إلى مؤسسات أخرى وتخصصات بعيده عن تخصصاتهم مما يؤثر بالسالب على العمل وكذلك طمس كل إنجازات وأعمال سابقة .

- التردد في اتخاذ القرارات من قبل كثير من القيادات بسبب الشكاوى الكيدية التى تصل إلى الجهات الرقابية المتعددة ، ممن يطلق الإشاعات . ويؤدى ذلك إلى تردد القيادات الإدارية فى اتخاذ القرارات ورفعها للجهات المعنية . أى أنه يعمل بمثابة ساعى بريد .
- عدم الثقة في التطوير الإدارى . وعاده ما يرتبط بالتطوير الجاد كثير من الإشاعات مثل إهدار المال العام والتربح وتسهيل الاستيلاء على المال العام وغيرها من الألفاظ الخطيرة والتى تُثير القلق مما يدفع القيادات التى تتطلع إلى التطوير الجاد إلى رفع شعار " **وأنا مالى ياعم خلينى ماشى جنب الحيط وهى كم سنه وتمر ويأتى من بعدى من يريد أن يطور** " إننا لا نشجع على عدم الرقابة بل العكس أننا نشجع الرقابة الموضوعية التى تعتمد على الآليات الموضوعية لصالح المؤسسات وليست لصالح أحد من الأفراد .
- عدم قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المرونة في الأداء والجمود . فالحفاظ على تحقيق التوازن بينهما نجاح وازدهار وعدم المحافظة عليه يصل بنا إلى الفوضى والسرعة تحت مسمى المرونة أو توقف عجلات وآلات التطوير . أن المرونة **تعنى العمل بروح القانون والعمل طبقا للصالح العام دون التقيد بلوائح باليه عنيفة مدمرة تسحب الدولة للخلف .**
- الاعتماد علي معايير شخصية عند اختيار القيادات الإدارية .

- التفاف المنافقين والمتسلقين حول المسئولين . أن النفاق هو احتراف في الأداء يقوم به شخصية ذات تركيبة فريدة . بمعنى أن المنافقين يستطيعون أن يلتفون حول المسئول مهما كان ومهما كانت عقليته وعلمه واقتناعه أنهم حماة الحمى وهم من يفدونه بأرواحهم ودمائهم وهم فقط الذين يهمهم مؤسستهم . ومن هنا يبدأ المسئول في الانزلاق الإدارى في السماع لهم بكل وشاية ضد من هم ليسوا من المحاسيب أو الشلة . وعاده يكون النيل من الشرفاء وهم عاده يكونون بحق ممن يعملون بصدق وجديه وليس لديهم وقت أو فرصة التواجد الدائم حول المسئول ويستمع المدير إليهم . بل ويتصرف وفق السماع دون التحقق عملا بقول الله سبحانه وتعالى " إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين " إن هذه القيم في التصرف الإدارى أنما تؤدى إلى تصفيه الكفاءات الشبابية على أيدى الآثمين .
- قيم الاستجابة الإدارية .فالشائع هو أما استخدام شعار كلمة " لا " أو كلمة " نعم " عملا بالأمثال الشعبية " يا بخت من بكانى وبكى الناس عليه ولا ضحكنى وضحك الناس على " بهذا المعنى لابد أن تكون الاستجابة الإدارية في أطار منظومة الهدف منها المصلحة العامة . إذن كلمة " لا " يمكن استخدامها ولكن في موضعها الصحيح وفقا لضوابط ونظم العمل وليس للتفضيل والتعقيد لفئة على حساب الأخرى وباحترام وفى حدود اللياقة الوظيفية . كذلك كلمة " نعم " وكلمة " تمام يا فندم "

وحاضر ونعم " دائما تغرق المسئول في مستنقع الإدارة وتؤدى لسقطات بشعة تدمر المؤسسة والمسئولين عنها وتشوه تاريخ العاملين بها وقيادتها لان النقد الذاتي وكشف الأخطاء داخليا أفضل من أن تكشف بواسطة أجهزة رقابية .

- قيم الوساطة والمحسوبين والفساد وهذه الآفات الثلاثة قديمه قدم التاريخ ومن الصعب التخلص مها نهائيا لأسباب عديدة منها الخوف من أصحاب الوساطة والمجاملة .
- النظر إلى المؤسسة كنظام فردى قائم على رئيس للمكان (للمؤسسة) يضع فكرة وتوجيهاته ورؤيته وإستراتيجية عمل يلهث الجميع خلفه لإرضائه أو خوفا أو لأنه لابد من تنفيذ هذه الرؤى . وعندما يترك موقعه ويأتي خلفا له يبدأ في إلغاء كل ما سبق ووضع من رؤى جديدة وفكر جديد . وهكذا تتعرض كل المؤسسات إلى منعطفات حادة واهتزاز إداري مما يؤثر سلبا على العمل والأداء لأنه ليس هناك نظام .
- القيم المتعلقة بتحفيز العاملين التى تركز على الإحباط وليس التشجيع . إن شعار الإدارة هو السعى إلى إحباط العاملين من منطلق هذا هو عمل أى فرد وعند ظهور براعم جديدة مشرفة وناجحة تحبط بأيدي الرافضيين وفريق العمل المدمر .
- الفوضى في العمل بحجه تقنيين الحرية في العمل .
- العمل في إطار مغلق طبقا للمفاهيم التقليدية الروتينية وعدم الرغبة في الخروج من تلك الدائرة عن طريق الابتكار .

- عدم الاهتمام بتكوين وتنمية الثقافة الإدارية لدي القيادات الإدارية والأجهزة التنفيذية .
- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالسلطة لدى القيادات من أول رئيس القسم.
- نظرة الإدارة تجاه العاملين على أنهم مجرد منفذين للأعمال التى تسند إليهم .
- المركزية فى اتخاذ القرارات مما يؤدى إلى عدم توافق النظم والسياسات والإجراءات وقدرات واتجاهات العاملين في المؤسسة .

فى مجال ممارسة الأنشطة الوظيفية :

- الإهمال والتقاعس في أداء العمل وتأخير إنجاز الأعمال .
- عدم التركيز على جودة الأداء (جودة العمل) .
- النظرة المتواضعة إلى العميل (المواطن) كنقطة انطلاق في تحقيق رسالة المؤسسة .
- عدم إدراك أهمية العاملين كعملاء داخليين كنقطة انطلاق لتحقيق رضا العميل الخارجى .
- المجاملات والمحسوبية في التعامل مع الجماهير أو المستفيد من خدمه المؤسسة .
- عدم إدراك عناصر الجودة والمسئولية عنها .
- عدم إدراك قيمة العمل سواء من الناحية الإدارية أو الدينية .
- التركيز على تسويق ما يمكن إنتاجه وليس إنتاج ما يمكن تسويقـــــــه .

فى مجال التطوير والتحديث :

- الرغبة الجادة نحو مسايرة الأعراف والتقاليد السارية وعدم الرغبة نحو التجديد والابتكار .
- الميل لتكرار الأمور المعتادة وعدم الرغبة في تحدى الأمور البديهية بل أخذها قاعدة سليمة ولا يفكرون في تطويرها .

فى مجال العمل الاجتماعى :

- السرعة في إطلاق الأحكام دون وجود رغبة حقيقية في تقييم الأمور ودون تفكير عميق .
- السلبية في المشاركة الجماعية للعمل .
- السعى المستمر لبث وإشعال الفتن في العمل .
- السعى المستمر إلى خلق تنظيمات غير رسمية (الشللية) تعمل في صراع مستمر مع الإدارة .
- القيم السلبية الخاصة تجاه العمل بروح الفريق .
- القيم السلبية الخاصة بالتعامل مع المجتمع المحلى وتنمية البيئة .
- القيم الأخلاقية الخاصة بعدم الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي ومن ثم عدم الموضوعية فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية .
- قيم تشكيل اللجان وقصرها على المعارف والمجاملات .
- التحيز في العلاقات بين الأطراف الخارجية .
- قيم المشاركة غير الجدية في المسئولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع .
- قيم المشاركة غير الفعالة في أعمال اللجان والاجتماعات .
- الميل نحو خلق وتنمية وتصعيد الصراعات .

- الاتجاهات السلبية نحو التغلب على ضغوط العمل وخلق بيئة عمل ملائمة من قبل القيادات .

وقد ترتب على تدنى الأداء الإدارى للقيادات الإدارية ضعف تأثيرهم على السلوك الوظيفى للعاملين خاصة المنفلتون وظيفياً ، مما ساهم هذا الدور فى دعم القيم السلبية الوظيفية فى العمل لدى المنفلتين وظيفياً والتى سبق الإشارة إليها .

١/٦ ضغوط العمل :

يتطلب مواجهة ضغوط العمل كأحد المحددات الرئيسية المؤثرة على أداء العاملين ، ومن ثم إنتاجيتهم ضرورة التعرف على كافة الأبعاد الأساسية لضغوط العمل ممثلة فى مفهومها وتأثيرها ومصادرها وذلك على النحو التالى :

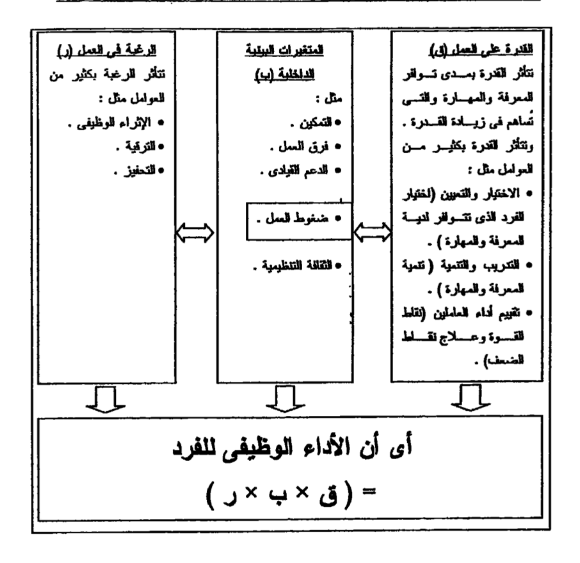
١/٦/١ .مفهوم وتأثير ضغوط العمل :

أن الضغوط بصفة عامة هى بمثابة مؤشرات حيث يتعرض الفرد لبعض الظروف والقيود والمتطلبات (الداخلية والخارجية) والمتعلقة بما يريد الشخص تحقيقه وما يدركه نتيجة تلك القيود والمتطلبات من عدم التأكد وأيضاً أهميتها فى نفس الوقت وفى النهاية تؤثر على سلوكه وبمعنى آخر أن الضغوط هى شعور الفرد وتأثير الضغوط بصفة عامة سلبياً ، إلا أنه فى بعض الأحيان يكون لها تأثير ايجابى وذلك فى حالة ما إذا كان الموقف الذى يتعرض فيه الشخص لضغوط معينة أن تحقيق له ميزة أو مكسب معين ، كأن يكون التحدى السيكولوجى دافعاً للشخص لمواجهة تلك الضغوط ومن ثم تعظيم أدائه . لكن بشكل عام فإن المحددات

والقيود والمطالب التى يتعرض لها الشخص تمثل ضغوط سلبية ومن ثم التأثير على أدائه سلبياً[1] .

وفى مجال العمل الوظيفى بالمؤسسات المختلفة فإن ضغوط العمل السلبية هى تعرض العاملين بالمؤسسة لمجموعة من المثيرات الشخصية والقوى البيئية الداخلية والخارجية السلبية والتى تؤدى إلى مجموعة من الاضطرابات السلوكية والنفسية والجسمانية للعاملين ، ومن ثم تغيير سلوكهم الوظيفى من سلوك إيجابى إلى سلوك سلبى " . هذا وتؤثر ضغوط العمل على السلوك الوظيفى للعاملين ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم الوظيفى وبالتبعية على الإنتاجية . إن أداء وإنتاجية أداء العنصر البشرى بأى مؤسسة إنما يتأثر – كما أوضحنا سلفاً– بمجموعة من العوامل المعقدة والمتداخلة . ومن بينها ضغوط العمل . ويوضح الشكل التالى هذه العوامل :

(1) Stephen P. Robbins, David A. Decenzo , opcite , P.P: ٢٤٤ – ٢٤٥.



شكل رقم (٣)

العوامل المؤثرة على مستوى أداء العنصر البشرى

ويتضح من الشكل السابق أن ضغوط العمل يعتبر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على مستوى أداء الفرد لما يترتب عليها من آثار سلبية من أهمها :

- **تؤدى زيادة الضغوط إلى عدم الرضا كثير من الظواهر السلبية من أهمها :**
  - ارتفاع معدل دوران العمالة .
  - ارتفاع معدل الغياب .
  - كثرة طلبات النقل .
  - زيادة معدلات الحوادث .
  - التأخير .
  - الشكاوى والتظلمات .
- **الاتجاه نحو الانتهاك المتعمد من قبل البعض للضوابط والمعايير الرسمية للعمل وأيضاً الضوابط الوظيفة والأخلاقيـــــــــة . بمعنى آخر قد تفتح ضغوط العمل الباب أمام البعض نحو : الاتجاه نحو الانفلات الوظيفى ومن ثم فإن ضغوط العمل هنا تعتبر بمثابة أحد العوامل التى تُساهم فى تفاقم ظاهرة الانفلات الوظيفى .**

على أية حال فإن الظواهر السابقة بما فيها ظاهرة الانفلات الوظيفى تؤدى فى النهاية إلى انخفاض إنتاجية العاملين وزيادة التكاليف . لذلك يتحتم على القائد الإدارى ضرورة البحث عن أسباب وأبعاد ضغوط العمل ودراستها وتحليلها وإكتشاف الأسباب الحقيقية لمواجهتها بالأساليب الملائمة .

١/٦/٢ مصادر (أسباب) ضغوط العمل :

تتمثل مصادر الضغوط (أو أسبابها) فى مصادر خارجية وداخلية وذلك على النحو التالى[1] :

(١) Ibid pp : ٢٤٦ – ٢٤٧ .

(١) مصادر خارجية :

تتمثل تلك المصادر الخارجية فيما يلى :

(١/١) المصادر المؤسسية أو التنظيمية (على مستـوى المؤسسة) :

من أهم تلك المصادر :

(١/١/١) توقعات الدور :

وتتمثل توقعات الدور فى اختلاف طبيعة ونوعية العمل الذى كان يتوقعه الفرد عند التحاقه بالعمل عن العمل الذى يقوم به بعد التحاقه بالعمل وغالباً ما ينشأ اختلاف توقعات الدور إما نتيجة تعارض الأدوار التى يقوم بها الشخص أو غموضها أو عدم المعرفة بها أو زيادة عبء العمل . وبمعنى آخر فإن الضغوط التى تنشأ عن توقعات الدور تتمثل فيما يلى :

- صراع الدور : ينشأ هذا النوع من الصراع إذا كانت التوقعات :
  - ❑ متعارضة مع بعضها البعض .
  - ❑ متعارضة مع توقعات الفرد نفسه .
  - ❑ أو متعارضة مع قيم الشخص نفسه .
- غموض الدور : ينشأ نتيجة :
  - ❑ عدم تأكد الفرد من اختصاصاته .
  - ❑ عدم معرفته بما يجب أن يؤديه .
  - ❑ عدم تأكده من توقعات الآخرين .

❑ عدم المعرفة : بـــ

- أهداف العمل بوضوح .
- حدود السلطات والمسئوليات .
- السياسات وقواعد العمل وطرق تقييم الأداء ..... الخ .

كل ذلك يؤدى إلى ارتباك الفرد فى عملة وشعوره بالضغط النفسى وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه .

- عبء الدور :

❑ ينشأ نتيجة عبء العمل الزائد (العمل الكمى / النوعى) أى مطالبة الفرد بمتطلبات عمل لا تتوافق مع قدراته ومهاراته .... مما يؤدى إلى:

- التوتر وزيادة الضغوط عليه أثناء العمل .

(٢/١/١) الصراع بين أعضاء جماعة العمل :

بمعنى تعارض المصالح وعدم الاتفاق فى الرغبات والأهداف مما يؤدى ذلك إلى :

- الانسحاب السيكولوجى مثل اللامبالاة .
- أو الانسحاب المادى مثل الابتعاد عن موقع الصراع .

هذا وتتمثل أهم أشكال الصراع بين أعضاء جماعة العمـــل :

- ❑ الصراع مع الرؤساء .
- ❑ الصراع مع الزملاء .
- ❑ الصراع مع المرؤوسين .

(٣/١/١) بيئة العمل المادية :

تتمثل أهم مصادر ضغوط العمل الناتجة عن ظروف العمل المادية فيما يلى :

- طول ساعات العمل .
- سوء الإضاءة .
- كثرة الضوضاء .
- عدم كفاية الأجور والمرتبات .
- عدم وجود فرص للنمو والتقدم الوظيفى.

(٤/١/١) انفلات السلوك الوظيفى :

أما عن تأثير انفلات السلوك الوظيفى على ضغوط العمل فيأتى نتيجة :

- إحداث توتر فى العلاقات بـــــين العاملين (المنفلتين والمستهدفين) .
- إحداث توتر فى العلاقات بـــــين الرؤساء والعامليـــن .
- إحداث توتر بين الإدارة والعاملين .

(٢/١) مصادر للضغوط من خارج المؤسسة :

(١/٢/١) مصادر خارجية محلية (الإعلام مثلاً) .

(٢/٢/١) مصادر عالمية .

(٢) المصادر الداخلية : المصادر الشخصية لضغوط العمل :

من أهم المصادر الشخصية (على مستوى الشخصية) فيما يلى :

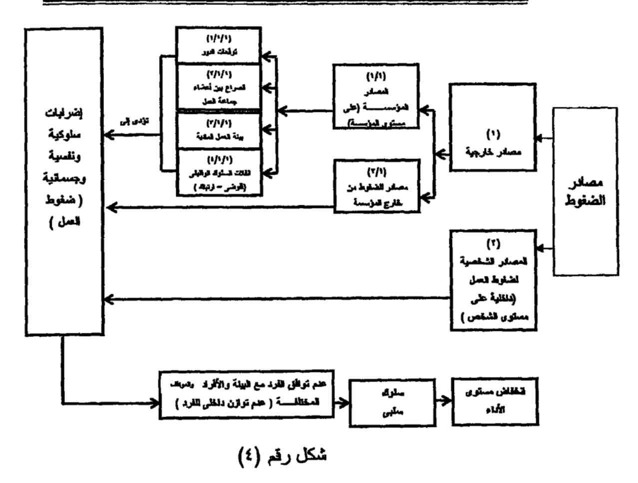
(١/٢) مصادر ناتجة عن التكوين الجسمانى والصحى .

(٢/٢) مصادر ناتجة عن التطور العمرى – الوظيفى – الأسرى .

(٣/٢) مصادر ناتجة عن الخصائص الديموجرافية (النوع ، الموقع ، المكانة الاقتصادية – والمهنية) .

(٤/٢) عدم إشباع الحاجات الإنسانية للفرد .

وفى النهاية يوضح الشكل التالى أهم مصادر أو أسباب الضغوط الإداريـــة وتأثيرها على السلوك الوظيفى فيما يلى :



شكل رقم (٤)

محددات ومؤثرات ضغوط العمل على السلوك الوظيفى

يتضح من الشكل السابق أن انفلات السلوك الوظيفى وما يحدثه من : **فوضى وارتباك فى العمل** يعتبر أحد المصادر أو الأسباب الرئيسية لضغوط العمل ، أى أنه بمثابة متغير مستقل وضغوط العمل بمثابة متغير تابع ، لكن قد أشرنا فى تحليلينا السابق إلى أن ضغوط العمل تعتبر فى نفس الوقت بمثابة أحد أسباب انفلات السلوك الوظيفى أى أن ضغوط العمل هنا بمثابة متغير مستقل والانفلات الوظيفى بمثابة متغير تابع .

معنى ذلك تداخل العلاقة بين انفلات السلوك الوظيفى وضغوط العمل من حيث كونها سبب أو نتيجة . ويتم تحديد تلك العلاقة فى ضوء موضوع وهدف الدراسة. وحيث أن موضوع دراستنا يركز على ظاهرة انفلات السلوك

الوظيفى ، فإننا نعتبر أن الضغوط بمثابة أحد الأسباب لظاهرة انفلات السلوك الوظيفى .

٤- متغيرات بيئة العمل الخارجية :

تُساهم أيضاً تغيرات البيئة الخارجية سواء على المستوى المحلى أو العالمى فى تفاقم ظاهره انفلات السلوك الوظيفى بما تفرضة من تهديدات مختلفة على مؤسسات الدولة المختلفة والمتعلقة بمجالات متعددة مثال ذلك أساليب تنظيم العلاقة بين تلك المؤسسات وأجهزة الدولة خاصة تلك الأجهزة المعنية بإصدار القوانين والتشريعات المتعلقة بالعاملين فى كافه أجهزة الدولة ، كذلك أجهزة فض النزاع بين العاملين ومؤسسات الدولة أو أجهزة الإعلام وغيرها . ومن بين تلك المتغيرات البيئية الخارجية والمحلية والتى فرضت مجموعة من التهديدات والقيود على إدارة المؤسسات القرارات السيادية التى تصدرها القيادات السياسية والتنفيذية المصرية . وبالإضافة إلى تلك المتغيرات البيئية الخارجية فهناك أيضاً بعض المتغيرات البيئية الخارجية العالمية والتى تلعب دوراً هاماً فى تفاقم تلك الظاهرة . وفيما يلى عرض مختصر لتأثير بعض تلك المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية على إدارة الدولة المصرية ومؤسساتها المختلفة على سبيل المثال :

٤/١ متغيرات بيئة العمل الخارجية المحلية :

تمثل أهم تلك المتغيرات المحلية – كما أوضحنا سلفاً – فيما يلى :

٤/١/١ دور المؤسسات التشريعية والرقابية فى دعم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :

لقد كان للتشريعات المختلفة التى تصدرها المؤسسات التشريعية المصرية على سبيل المثال وخاصة مجلس الشعب والمتعلقة بتشغيل العاملين دور سلبى فى ضبط التجاوزات السلبية للسلوك الوظيفى . مثال ذلك ماذا يتوقع عندما يصدر قانون من مجلس الشعب وبعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ بتثبيت العمالة المؤقتة دون أن تتم أى إجراءات متعلقة بإختيار وتعين تلك الفئة من العاملين ؟ وماذا يتوقع عندما تصدر قوانين تخفيف العقوبات الواردة فى القوانين والمتعلقة بمخالفات العاملين ؟ وماذا يتوقع عندما تكون هناك مخالفه فى تسكين العاملين على المجموعات الوظيفية والواردة بقوانين العمالة السابق الإشارة إليها – أمام أعين المؤسسات والأجهزة المسئولة عن رقابه تنفيذ تلك التشريعات ؟ وماذا يتوقع بعد تعين قيادات بوزارتى التعليم العالى والبحث العلمى ارتكبوا مخالفات مالية وإدارية فى مناصب سابقه؟

تلك مجرد أمثله على دور الأجهزة التشريعية المسئولة عن إصدار قوانين العمالة والمسئولين عن رقابه تنفيذها ، وهناك الكثير من الأمثلة التى لا يتسع المجال هناك لعرضها . **لكن ما نود أن نؤكد عليه هو أن دور تلك الأجهزة كان له تأثير سلبى على معالجة تلك الظاهرة . بل أدى إلى تزايدها خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير٢٠١١.**

٢/١/٤ دور القيادات السياسية والتنفيذية للدولة فى دعم انفلات السلوك الوظيفى :

لقد ساهمت ومازالت تساهم القيادات السياسية والتنفيذية بالدولة فى دعم انفلات السلوك الوظيفى بإصدار القرارات السيادية للتخفيف من حدة اختناق العاملين فى الأجهزة والمؤسسات المختلفة . مثلاً القرارات المتعلقة بالترقيات وتعيين العاملين وتحفيزهم . فعندما كان يتم اتخاذ قرار بصرف حوافز جوده لأعضاء هيئه التدريس بالجامعة وربطها بمجموعه من الضوابط مثل حد أدنى من أيام العمل فى الأسبوع ، ثم يتم بعد ذلك التنازل عن تلك الضوابط سواء قبل الثورة أو بعدها وأصبحت تصرف لمعظم أعضاء هيئه التدريس بدون أى ضوابط كبديل لزيادة المرتبات . فهل يمكن أن يكون هذا القرار داعماً لضبط السلوك الوظيفى لأعضاء التدريس ؟ أيضاً ماذا يتوقع بعد أن يتخذ مجلس الوزراء قراراً بترقيه عدد من العاملين بالرسوب الوظيفـــى؟ هل يتوقع بعد ترقية هؤلاء العاملون انضباط لسلوكهم الوظيفى ؟ وماذا يتوقع بعد أن يتم اتخاذ قرار سياسى بالعفو السياسى عن بعض الجرائم الجنائية أو السياسية التى يرتكبها بعض العاملين فى أجهزه الدولة ؟

وهناك أيضاً بعض الأمثلة على بعض القرارات السيادية والتنفيذية التى تتخذ من قبل القيادات السياسية والتنفيذية بالدولة المصرية لمواجهة بعض حالات الصدام المستمر بين العاملين والقيادات السياسية بسبب سوء الأحوال الوظيفية للعاملين بسبب تدنى الأجور وعدم عدالتها وعدم عدالة نظام الترقيات . وبالرغم من التأثير السلبى لتلك الممارسات على السلوك

الوظيفى العاملين ، إلا أنها مازالت مستمرة حتى الآن والنتيجة تزايد ظاهره انفلات السلوك الوظيفى للعاملين .

٣/١/٤ دور أجهزه ومؤسسات الإعلام :

تسهم أجهزة ووسائل الأعلام المختلفة فى دعم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى بما تنشره أو تبثه من معلومات متعلقة بالقضايا ذات العلاقة بشئون العاملين ، وقد ازداد هذا الدور بعد انتشار وتعدد القنوات الفضائية وتعدد وتنوع الصحف المحلية والإقليمية والعالمية . لقد دأبت الصحف والقنوات الفضائية المختلفة فى نشر وبث كثير من القضايا المتعلقة بالحد الأدنى للأجور وعدالتها وتزايد حدة البطالة بين الشباب وتثبيت العاملين مما كان لها آثار كثيرة فى التأثير على سلوك العاملين ودفعهم لارتكاب مخالفات وظيفية مثل الابتزاز والسعى للحصول على مزايا دون وجه حق ، والسعى إلى الانضمام إلى جماعات الضغط ومقاومة التغيير وغيرها من التجاوزات الوظيفية التى ساهمت فى ارتكابها مؤسسات وأجهزة الإعلام المختلفة .

٤/١/٤ دور أجهزة الرقابة على انحرافات السلوك الوظيفى :

هناك بعض الأجهزة والمؤسسات التى ينبغى أن تلعب دوراً هاماً فى مراقبة انحرافات أو فجوات السلوك الوظيفى للعاملين فى المؤسسات العامة والخاصة للدولة من خلال التحقيق فى المخالفات أو الانحرافات الوظيفية التى يرتكبها المنفلتون وظيفياً أو الرقابة على تجاوزات السلوك الوظيفى . ومن تلك المؤسسات أو الأجهزة المحاكم والنيابات ومجالس التأديب التى تشكلها المؤسسات للتحقيق فى مخالفات العاملين بها . وبالرغم من أهمية دور تلك الأجهزة فى ردع المنفلتين من العاملين وظيفياً ، إلا أن أداء تلك الأجهزة على أرض الواقع يُشير إلى

غير ذلك ، حيث تُشير الدراسات والبحوث التى أجريت فى هذا الصدد إلى تباطؤ تلك الأجهزة فى التحقيق فى مخالفات العاملين من ناحية ومن ناحية أخرى إلغاء أو تخفيف العقوبات التى توقع على المخالفين بعد فترة طويلة من الانتظار أمام جهات التحقيق حيث يلجأ الدفاع عنهم بأساليب لا تتفق مع المعايير المهنية لمهنة المحاماة. والنتيجة النهائية عدم فعالية دور تلك الأجهزة فى ضبط انحرافات المنفلتين وظيفياً ، مما يشجع الآخرين على ارتكاب المخالفات أو تجاوزها . فالمتتبع مثلاً للقضايا المرفوعة أمام القضاء ضد ظواهر الفساد الإدارى والسياسى الأخلاقى خاصة بعد الثورة يجد أنه بعد فترة طويلة أن بعضها قد تم حفظه والبعض الأخر حُكم فيها بعقوبات مخفضة على الفاسدين إدارياً وسياسياً وأخلاقياً وجاء فى تبرير تلك الأحكام بعدم وجود الأدلة الكافية والدامغة على وجود فساد . وكان نتيجة ذلك تزايد ظواهر الفساد بكافة أشكاله حيث أن كثيراً من ظواهر الفساد كانت ومازالت تتم من خلال بعض العاملين فى مؤسسات الدولة ، ويعتبر عدم فعالية دور تلك الأجهزة أحد أسباب انفلات السلوك الوظيفى لهؤلاء العاملين .

وإذا كان لوزارة الداخلية دور فى ضبط ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين ، وخاصة مواجهة جماعات الضغط المختلفة فى تصرفاتها المعطلة للعمل والإنتاج فإنه فى الفترة الأخيرة وبعد الثورة تلاحظ تزايد الانفلات الأمنى فى الشارع المصرى ، مما كان له أثر كبير فى عدم وجود تأثير لدور الشرطة فى ضبط سلوك تلك الجماعات المنفلتة وظيفياً .

أيضاً لقد ساهم غياب دور أجهزة الرقابة الخارجية مثل الجهاز المركزى للمحاسبات والرقابة الإدارية فى تفاقم ظاهرة الانفلات

الوظيفى . فمثلاً ما أُثير مؤخراً حول الصناديق الخاصة والتى تتبع الوزارات والهيئات الحكومية المصرية والتى يبلغ عددها ٣٥٠ صندوقاً تبلغ ميزانياتها ٣٦ مليار جنية وأن هناك صناديق أخرى يوجد بها ٨ مليارات جنية . وقد ظلت تلك الصناديق طوال سنوات طويلة ، بل حتى الآن ، مصدر تمويل للمسئولين الكبار فى توفير نفقات شخصية والسفريات وتعيين مستشارين خاصين لهم وبدون رقابة حقيقية من قبل أجهزة الرقابة الخارجية . ومن ثم أصبحت تلك الصناديق جزء من منظومة الفساد الإدارى فى مصر لذا فقد ساهمت فى انفلات السلوك الوظيفى للقيادات الإدارية بل أيضاً للعاملين خاصة الموالين للقيادات المنفلتة وظيفياً[1] .

٥/١/٤ غياب دور مؤسسات التوجيه والإرشاد بالدولة فى توجيه السلوك الوظيفى :

هناك أيضاً بعض المؤسسات التى تتضمن رسالتها توجيه السلوك الوظيفى وتحويله من سلوك سلبى إلى سلوك إيجابى من خلال التوعية عن طريق آليات مختلفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مثال ذلك المؤسسات الدينية التابعة لوزارة الأوقاف والأزهر ، وأجهزة وزارة الإعلام وغيرها من المؤسسات . لكن يُشير الواقع إلى أن ممارسات تلك الأجهزة والمؤسسات لم يسر فى اتجاه رسالتها ، وأن تلك الأجهزة والمؤسسات قد غابت عن الساحة ولم يعد لها دوراً ملحوظاً فى تعديل السلوك الوظيفى للعاملين .

---

[1] انظر الملحق رقم (٣) .

٢/٤ بيئة العمل العالمية الخارجية :

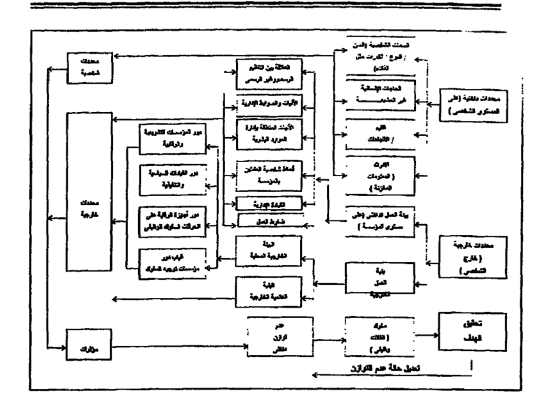
لقد ساهمت أيضاً بيئة العمل العالمية – وهى ما يطلق عليه العولمة – دوراً هاماً فى تفاقم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فى معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية . وإذا كنا لسنا بصدد الحديث عن قضية العولمة باعتبارها متغير تابع (أى إنها نتيجة مجموعة من المتغيرات) أو متغير مستقل (أى أنها تؤثر فى أداء الدول ومؤسساتها المختلفة) ، إلا أن العولمة باعتبارها بمثابة تقارب بين جميع شعوب دول العالم بسبب مجموعة من المتغيرات من بينها تكنولوجيا المعلومات ، قد ساهمت فى دعم سلوك الانفلات الوظيفى بين دول أخرى . لقد ساهمت فى نقل ثقافة شعوب ودول أخرى فيما يتعلق بثقافة المعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . وبالرغم من اختلاف تلك الثقافة عن الثقافة المصرية ، إلا أن الكثير من هؤلاء المنفلتين وظيفياً قد اعتنق تلك الثقافة الأجنبية والتى تخالف بيئة العمل العربية والمصرية وقاموا بنفس التصرفات المعمول بها بالدول الأجنبية والنتيجة هى انفلات سلوكهم الوظيفى .

الخلاصة :

نستخلص من مناقشتنا لموضوعات تلك الوحدة النتائج التالية :

- أن انفلات السلوك الوظيفى هو بمثابة الانتهاك المعتمد للضوابط والمعايير الوظيفية والأخلاقية بهدف تحقيق مصالح شخصية .
- تتمثل أهم محددات أو العوامل المؤثرة على تزايد ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى للعاملين فيما يلى :
  - محددات شخصية داخلية (على مستوى الشخص المنفلت وظيفياً)
  - محددات خارجية (خارج الشخص) والتى تتمثل في :
    - بيئة العمل الداخلية (على مستوى المؤسسة التى يعمل بها الشخص) .
    - بيئة العمل الخارجية والتى تتمثل فى المتغيرات البيئية خارج المؤسسة وهى :
      - متغيرات بيئية خارجية محلية .
      - متغيرات بيئية عالمية .

ويوضح الشكل التالى محددات أو أسباب انفلات السلوك الوظيفى للعاملين :



شكل رقم (٥)

محددات أو دوافع انفلات السلوك الوظيفى للعاملين

- نستطيع أن نستخلص مما سبق أن السبب الرئيسى فى تفاقم ظاهرة السلوك الوظيفى فى معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية إنما يرجع أساساً إلى أسلوب الإدارة فى التعامل مع تلك الظاهرة . حيث يعتمد أسلوب الإدارة أساساً على الإذعان دون أن تفكر فى كيفية التحول من الإذعان إلى الالتزام . أن هذا هو أسلوب الإدارة التقليدية التى تخلت عنها دول العالم المتقدم . حيث تغيرت نظرة المديرين بها ، ذلك أن مشكلة الإدارة التقليدية تنبع من نظرة المديرين . فهم يعتقدون أن التحول الحقيقى إنما يتبلور فى التحول من الإذعان إلى الالتزام .

- تنبع مشكلة الإدارة التقليدية فى معظم مؤسسات الدول العربية والمصرية من نظرة المديرين القاصرة إلى الموظفين بها . فهم يعتقدون أن واجب الموظف يتخلص في أطاعة الأوامر وأتباع الأنظمة والتعليمات ، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وبنفسه .

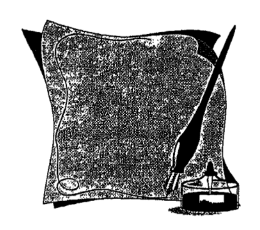
لكن هناك فئة جديدة من الموظفين تبحث عن العمل فى مؤسسة تشعر نحوها بالانتماء ، وتفتخر بمثل هذا الانتماء .مؤسسة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات موظفيها . مؤسسة ترمى إلى استئصال كافة الأمراض بدلا من الاقتصار على علاج الأعراض . مؤسسة تولى اهتمامات متوازنة بالنواحى الأخلاقية والسلوكية وتعمل كل ما في وسعها على أرضاء عملائها . مؤسسة تولى عناية خاصة بالبيئة التي تعمل فيها. هذه هي المؤسسات ذات الضمير الحي التي يحبونها الموظفون ، لإيمانهم أنها ستشملهم برعايتها وتهتم بهم إلى أقصى حد ممكن .

- لكن ربما يكون السبب الرئيسى فى إتباع هذا المدخل التقليدى فى التعامل مع العاملين بالمؤسسات العربية والمصرية هو عدم إدراك الإدارة لتداعيات ظاهرة الانفلات الوظيفى والتى تعرضنا لها فى الوحدة الأولى .



الوحدة الرابعة

التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى - كأحد الآليات الرئيسية لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى



الوحدة الرابعة
التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى
– كأحد الآليات الرئيسية
لمواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى

تقديم :

أبرزنا فى الوحدة السابقة أن منابع الانفلات الوظيفى قد تكون مصدرها الشخص نفسه (الموظف نفسه أو رؤسائه فى جميع المستويات الإدارية) بسبب السمات الشخصية للشخص (الموظف أو رئيسة) وما يتحلى به من قيم واتجاهات وإدراكات وغيرها . وقد يكون مصدر تلك المنابع من داخل المؤسسة نفسها التى يعمل بها الرؤساء والمرؤوسين ، أو من خارج المؤسسة سواء على المستوى المحلى أو العالمى . هذا وقد تكون هذه المصادر منفردة أو مجتمعة الدافع لتلك الظاهرة . بمعنى قد تتوّافر أسباب الانفلات لدى الشخص ولكنها تظل ساكنه إلى أن تحدث ظروف خارجية مواتية تُساعد على تنشيط دور الأسباب الشخصية . وإذا كنا نسعى لغلق مصادر تلك المنابع . فإنه يجب التفكير جدياً فى مجموعة من الآليات الرئيسية للتصدى لتلك الظاهرة ووقف التداعيات السلبية لها. ويأتى فى مقدمة تلك الآليات ضرورة تهيئة جميع العاملين – بما فيهم القيادات الإدارية أيضاً ، سواء الجدد أو القدامى .

فمما لاشك فيه أن من أكثر التحديات التى تواجه مؤسسات الدول العربية والمصرية هو كيفية تعظيم الاستفادة من رأس المال البشرى المتاح لديها ، ويأتى فى مقدمة مجالات تعظيم الاستفادة التصدى لظاهرة الانفلات الوظيفى التى تفاقمت تداعياتها السلبية على الأداء بالمؤسسات المختلفة . وهنا تعتبر التهيئة الوظيفية بمثابة البداية الحقيقية للتصدى لتلك الظاهرة . وإذا كان إعداد وتأهيل وتهيئة العنصر البشرى تبدأ قبل بدء الحياة الوظيفية أى قبل أن

يدخل الفرد الخدمة وبعد تعيينه وأثناء خدمته بالمؤسسة ، باعتبارها عملية مستمرة ، إلا أن حديثنا سوف يركز على التهيئة الوظيفية عند بدء حياته الوظيفية وأثنائها ، على اعتبار أن جانب كبير من التهيئة قبل بدء الحياة الوظيفية تقع على عاتق الشخص نفسه. أى يجب عليه أن يسهم فى تأهيل نفسه والسعى المستمر نحو التطوير الذاتى لقدراته وإمكانياته وقيمه واتجاهاته لتحقيق تميزه الوظيفى . كما تقع أيضاً مسئولية الأعداد والتهيئة الوظيفية قبل بدء الحياة الوظيفية على بعض الأجهزة الخاصة مثل أجهزة الأعلام والوزارات المعينة مثل وزارة القوى العاملة والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى مصر وغيرها من الأجهزة .

وحتى يتحقق هذا الهدف تستهدف هذه الوحدة التعرف على أهم آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى بصفة عامة مع التركيز على التهيئة الوظيفية كأحد تلك الآليات الرئيسية من حيث مفهومها ومحاورها ومسئولية القيام بها . والآن ننتقل لمناقشة تلك القضايا .

١- آليات مواجهة انفلات السلوك الوظيفى :

مما لا شك فيه أن تخفيف وغلق منابع انفلات السلوك الوظيفى لا يمكن أن يتحقق من خلال آلية واحدة بل تتعدد الآليات انطلاقاً من تعدد منابع تلك الظاهرة . بعض تلك الآليات على مستوى المؤسسة والأخرى على مستوى الدولة .

إن نقطة البداية الحقيقية لغلق منابع الانفلات الوظيفى إنما يكون من داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الآليات ومن أهمها :

- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية من بداية التحليل والتوصيف الوظيفى وإعداد نظام موضوعى لتوصيف الوظائف يكون بمثابة الأساس لضبط المعايير الوظيفية المتعلقة بكافة النظم الأخرى مثل الاختبار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وتقييم الأداء .

إن توفير مجموعة المعايير الوظيفية الموضوعية المتعلقة باختيار وتعيين العاملين وترقيتهم ونقلهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم إنما يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لمنع دخول هؤلاء العاملون الذين تتوافر لديهم المقومات والخصائص الشخصية الدافعة والداعمة للانفلات الوظيفى .

- تطوير نظم وأساليب العمل فى كافة مواقع العمل بالمؤسسة ، ومن ثم تحديد المعايير المرجعية ممثلة فى السياسات والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل وتوفيرها لجميع العاملين فى شكل وثائق معلوماتية مثل أدلة عمل واضحة لغلق باب الادعاء من قبل المنفلتين خاصة أصحاب الألاعيب المخططة من عدم توافر تلك الضوابط والمعايير الوظيفية .
- يرتبط بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وتوفير الوثائق المعلوماتية التى تتضمن المعايير الوظيفية للعمل ، ضرورة التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد أو القدامى بصفة مستمرة. وهذا هو موضوع حديثنا بالتفصيل فى تلك الوحدة .
- يتوقف تفعيل الآليات السابقة-على دور القيادات الإدارية بالمؤسسات . ومن ثم تعتبر القيادات الإدارية أحد الآليات الرئيسية ، بل أنها بمثابة البوابة الرئيسية لاستخدام كافة آليات لمواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى . وهذا هو موضوع حديثنا فى الوحدة الخامسة .

وبجانب تلك الآليات على مستوى المؤسسة ، فإن هناك آليات أخرى على مستوى الدولة . وتتمثل تلك الآليات فى القوانين والتشريعات التى تصدرها السلطة التشريعية ومراقبة تنفيذها من قبل السلطة التنفيذية وغيرها من الآليات التى تقع فى نطاق صلاحيات كثير من المؤسسات الحكومية مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى مصر . هذا وسوف نركز حديثنا على التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى . وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٢- التهيئة الوظيفية كأحد آليات مواجهة ظاهرة الانفلات الوظيفى :

تلعب التهيئة الوظيفية دوراً أساسياً فى غلق منابع ظاهرة الانفلات الوظيفى ، لذلك يجب إلقاء الضوء على تلك الآلية من حيث مفهومها ومحاورها وذلك على النحو التالى :

١/٢ مفهوم وأهمية التهيئة الوظيفية :

ترتبط التهيئة بشكل عام بالثقافة التى يجب أن تتوافر لدى الشخص والتى تساعده على زيادة قدرته ورغبه فى العمل ومن ثم التكيف والتواكب المستمر مع المتطلبات والمعايير المرجعية والقيم الوظيفية التى يجب أن تتوافر لدى شاغل الوظيفة . وإذا كانت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً فى هذا الشأن – كما سنوضحه فيما بعد – من خلال أنظمتها المختلفة مثل منظومة التوصيف الوظيفى ونظام الاختيار والتعين والذى يضمن اختيار العاملين طبقاً للضوابط والمعايير الواردة فى التوصيف الوظيفى ، إلا أنه يجب تزويده بالثقافة الوظيفية قبل وأثناء حياته الوظيفية التى تمكنه من التكيف والتوافق المستمر مع مستجدات بيئة العمل داخل المؤسسة [١] .

من هذا المنطلق يمكن تعريف التهيئة الوظيفية بأنها " بمثابة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التى تساهم فى تطوير وتنمية الثقافة الوظيفية للعاملين لزيادة قدراتهم وقيمهم واتجاهاتهم الوظيفية بهدف تنمية الالتزام والتمسك المستمر بالمعايير والقيم المرجعية للوظيفة، ويتم أداء تلك الأنشطة فى أطار : منظومة العمل الإدارى ومن خلال كافة الأطراف المسئولة عن إدارة العنصر البشرى " .

---

[١] د. محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ – ١٧ .

يتضح من هذا التعريف المبسط للتهيئة الوظيفية الخصائص الأساسية المميزة لها والتى تتمثل أهمها فيما يلى :

٢/١/١ استمرارية وترابط أنشطة التهيئة الوظيفية فتبدأ عند بدء الحياة الوظيفية وأثنائها .

٢/١/٢ تتم أنشطة التهيئة الوظيفية فى أطار منظومة عملية الاتصالات . بمعنى أنه يتم تزويد العاملين بالمعلومات المستهدفة من خلال أنشطة الاتصال الشخصى (مثل النشاط التدريبى وتنظيم المقابلات الشخصية الفردية أو الجماعية) وغيرها . أو الاتصال غير الشخصى من خلال أدلة العمل والتى تضمن سياسات وإجراءات وقواعد ونظم العمل .

٢/١/٣ يتم أداء تلك الأنشطة فى أطار منظومة العمل الإدارى المتعارف عليها والتى تتمثل فيما يلى :

- التخطيط لأنشطة التهيئة الوظيفية ثم أعداد خطة للتهيئة الوظيفية تضمن الأهداف المطلوب تحقيقها ثم آليات تحقيق تلك الأهداف .
- التنظيم : أى تحديد أدوار الوحدات والمسئولين عن تنفيذ خطة التهيئة الوظيفية . بمعنى تحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات الخاصة بالوحدات الإدارية والمسئولين بها .
- توجيه وتحفيز القائمين بتنفيذ أنشطة التهيئة الوظيفية وذلك باستخدام كافة الوسائل المختلفة للتوجيه والتحفيز مثل الاتصالات الإدارية والتحفيز والقيادة الإدارية وأدلة العمل وغيرها من وسائل التوجيه والتحفيز وسوف

نتحدث بالتفصيل عن أدلة العمل كأحد الآليات الإدارية الداعمة لنشاط خطة التهيئة الوظيفية فى الوحدة التالية .

- الرقابة والتقييم أى متابعة تنفيذ خطة التهيئة الوظيفية وتحديد الفجوات ثم اتخاذ القرارات لتصحيح تلك الفجوات.

٢/١/٤ المسئولية المشتركة للتهيئة الوظيفية بداية الفرد مسئول عن تهيئة نفسه وظيفياً وأيضاً جميع القيادات الإدارية فى المؤسسة مسئولة عن التهيئة الوظيفية للعاملين بإعتبار أن القيادة الإدارية فى أى موقع أدارى مسئولة عن العمل والعاملين به . هذا بالإضافة إلى مسئولية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسئولة عن إدارة كافة شئون الموارد البشرية . وسوف نتعرض لتلك المسئولية فى موضع لاحق بتلك الوحدة .

٢/١/٥ يتمثل الهدف الاساسى للتهيئة الوظيفية فى تطوير وتنمية الثقافة الوظيفية من أجل زيادة القدرات الوظيفية وتطوير القيم والاتجاهات للالتزام بالمعايير والقيم الوظيفية للعمل .

أما عن أهمية التهيئة الوظيفية فتتمثل بشكل أساسى فى :

- تنمية القدرات وتطوير القيم والاتجاهات التى تؤدى إلى زيادة التمسك والالتزام بالمعايير المرجعية للعمل كما أوضحنا سلفاً ، وذلك سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو القدامى . أنها – أى التهيئة الوظيفية – يعتبر بذلك بمثابة نقطة التحول الإيجابى فى الحياة الوظيفية .
- كما تلعب دوراً واضحاً فى تحويل القيم والاتجاهات السلبية إلى قيم واتجاهات وظيفية إيجابية للعاملين الجدد والقدامى ... كيف؟

فبالنسبة للموظف الجديد نجد أن التحاقه بأول وظيفة في حياته الشخصية – سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة يمثل تغيير جوهرى في حياته الشخصية .. لماذا ؟ بالأمس كان طالبا وكانت أهدافه دائما هى الحرص على النجاح في نهاية العام . ومن أجل ذلك كان يستغل كافة الإمكانيات المتاحة لديه من أجل تحقيق هذا الهدف . والآن وبعد أن إنتهى من دراسته وحقق الأهداف التى كان يريد تحقيقها ويريد أن يبحث عن عمل يوفر له مورد مالى مناسب يضمن له حياة معيشية ملائمة . فالشخص لا يستطيع أن يعيش معتمدا على الآخرين (الأسرة مثلاً) ومن ثم فالعمل بالنسبة له يصبح أمرا حتميا وبالتالي فهو الآن يضع قدميه على أعتاب مرحلة جديدة في حياته وهى مرحلة العمل . وعندما يبحث عن العمل إما يتجه إلى الأعمال الخاصة كأن يفتح شركة مثلا ويقوم بإدارة العمل بها ، وربما يكون ذلك بمساعدة الآخرين . ولما كانت هناك صعوبات مالية وإدارية وغيرها في الاتجاه نحو هذا النوع من العمل لذا يصبح الاتجاه نحو العمل الوظيفي هو الاتجاه السائد بالنسبة للكثير من الشباب المبتدئ . ولما كنا حريصين على نجاح وتميز العاملين خاصة العاملين الجدد في بداية حياتهم الوظيفية فلابد من مساعدتهم فى بداية حياتهم وتزويدهم ببعض المُعلومات والحقائق الأساسية عن العمل الوظيفى بصفة عامه وأهم المقومات الأساسية التى يجب أن يحرصوا على توفيرها والتى تساعدهم على الالتزام بالمعايير المرجعية للعمل ، ومن ثم يكونوا دائما موظفين متميزين .

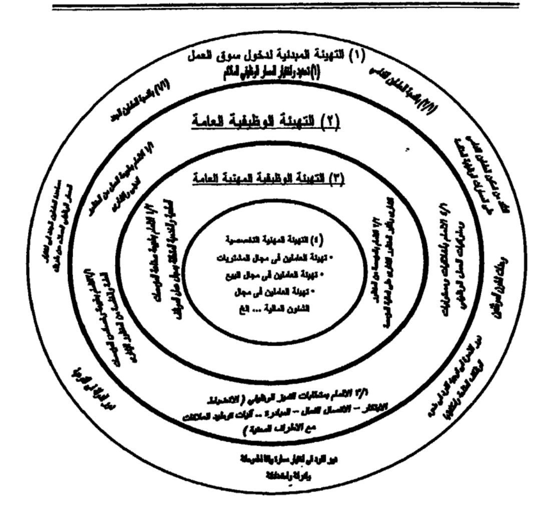
هكذا الحال بالنسبة العاملين القدامى ، نظراً لأن للتغيرات والمستجدات المستمرة فى بيئة العمل والتى قد تؤدى إلى عدم قدرة أو رغبة العاملين القدامى فى الالتزام بالمعايير المرجعية للعمل ، الأمر الذى يحتم أيضاً ضرورة تزويدهم بالثقافة الإدارية عن تلك المستجدات والتحديات والتى

تساهم فى تنمية قدراتهم الوظيفية وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم الإيجابية نحو العمل . ومن هنا فإن هناك حاجة مستمرة لزيادة القدرات الوظيفية وتحويل القيم والاتجاهات السلبية إلى قيم واتجاهات ايجابية ويستدعى ذلك ضرورة تهيئة العاملين الجدد والقدامى لتحقيق هذا الهدف . ومن هنا تأتى أهمية التهيئة الوظيفية من خلال محاورها المختلفة وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

٢/٢ المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية :

تهدف التهيئة الوظيفية – كما أوضحنا سلفاً – تزويد العاملين الجدد والقدامى بالثقافة الإدارية العامة ويتم ذلك من خلال المحاور الأساسية للتهيئة فى عدة مستويات ويوضح الشكل التالى الإطار العام لمحاور التهيئة الوظيفية فى المستويات المختلفة [١] :

[١] مرجع سابق مباشرة ص ١٣ .



شكل رقم (٦)

الإطار العام لمستويات لمحاور التهيئة الوظيفية والمهنية العامة

يتضح من الشكل السابق أن المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية تتم على أربع مستويات :

- **المستوى الأول** : ويركز هذا المستوى التهيئة الوظيفية نحو العمل بصفة عامة حيث يركز بصفة أساسية على التوعية بإختيار المسار الوظيفى المناسب بالنسبة العاملين الجدد كذلك تنمية الوعى بضرورة الالتزام بالمسار الوظيفى بالنسبة للعاملين القدامى . وغالباً ما يقوم بهذا الدور على مستوى الدولة الأجهزة المعنية بشئون الموارد البشرية مثل

وزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة لتوعية العاملين المرتقبين لدخول سوق العمل بالمسار الوظيفى على مستوى الدولة والمسارات التى تعانى من نقص فى العمالة وكيفية التهيئة لشغل وظائف تلك المسارات والعمل على توفير متطلبات شغلها . كما يجب أن تقوم الوحدات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة بتوعية العاملين بضرورة تشجيعهم على الالتزام بالمسارات الوظيفية التى يشغلونها طبقاً للقوانين والقرارات الإدارية المنظمة لتلك المسارات من خلال استعراض المزايا التى تعود عليهم وعلى المؤسسة نتيجة الالتزام بتلك المسارات .

- المستوى الثانى : ويركز هذا المستوى على التهيئة الوظيفية العامة وبصفة خاصة للعاملين بالنسبة العاملين الجدد .
- المستوى الثالث : ويركز هذا المستوى على التهيئة الوظيفية المهنية العامة سواء بالنسبة العاملين الجدد أو القدامى .
- المستوى الرابع : ويركز هذا المستوى على التهيئة المهنية المتخصصة ويتم التركيز فى هذا المستوى على العاملين القدامى .

بالرغم من أهمية هذه المستويات الأربعة للتهيئة الوظيفية لغلق منابع الانفلات الوظيفى ، ألا أننا نركز على المستوى الثانى – لتهيئة الوظيفة العامة نظراً لأهميتها بشكل ملحوظ فى دعم السلوك الوظيفى سواء للعاملين الجدد أو القدامى ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لتأثيرها على مستويات التهيئة الوظيفة الأخرى . وفيما يلى عرض لأهم محاور التهيئة الوظيفية العامة :

١/٢/٢ تنمية ثقافة العمل من المنظور الدينى والإدارى :

تتمثل تنمية الثقافة الدينية المتعلقة بالعمل وأيضاً ثقافة العمل الإدارى نقطة البداية فى التهيئة الوظيفية العامة وبصفة خاصة بالنسبة للعاملين الجدد ، وذلك قبل البدء فى التهيئة الوظيفية المهنية العامة (المستوى

الثالث) والتهيئة الوظيفية المهنية المتخصصة (المستوى الرابع) . لما لتنمية الثقافة من تأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة . ومن هنا تبرز أهمية أن تكون نقطة البداية فى التهيئة الوظيفية تنمية الثقافة الدينية والإدارية للعاملين والمتعلقة بالعمل وبصفة خاصة للعاملين الجدد نظراً لأهمية تلك الثقافة على سلوكهم الوظيفى هذا وتتمثل أهمية تلك الثقافة على النحو التالى :

(١) طبيعة وأهمية ثقافة العمل من المنظور الدينى :

لقد أكدت الأديان السماوية جميعاً على أهمية العمل . فمثلاً الدين الإسلام على أهمية العمل في تقدم ونمو المجتمعات وحث المسلمين جميعاً على ضرورة العمل الجاد لتحقيق هذا الغرض.

كما أوضح الدين الإسلامى كيفية إدارة العمل من خلال وضع أسس الإدارة الفعالة للعمل والتى مازلنا نحاول تطبيقها إلى اليوم، بل أن الكثير من المؤسسات مازالت تبحث عن آليات لتطبيق أدارة العمل التى وضعها الإسلام مثل مبدأ الجدارة والشورى والأمانة في العمل وغيرها .

من هذا المنطلق سنحاول في عجالة إبراز أهمية العمل من المنظور الإسلامى وأيضا أساليب إدارته من هذا المنظور الإسلامى .

أن العمل قوام الوجود فالله سبحانه وتعالى يحب السعى والعمل ويكره البطالة والكسل ويجازى كل إمرئ بما كسب أو اكتسب ، **فقال سبحانه وتعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" .**

وقد حث سبحانه وتعالى على العمل حتى يوم الجمعة الذى نستريح فيه فقال " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله " ويقول " "فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" .

" والنبي صلى الله علي وسلم أدى رسالته بالعمل لله ولخير الإنسانية فكان للعاملين خير مثل حتى صنع أمه وأقام دينا وبنى مجدا ، فكان صلى الله عليه وسلم يقول " إن الله يحب المؤمن المحترف " ويقول " خير الكسب الصانع والعامل إذا نصحا " وشجع صلى الله عليه وسلم على الزراعة فقال " ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه إنسان أو طير أو بهيمة إلا كان له بها صدقة "ويقول " التمسوا الرزق من خبايا الأرض .

وسيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول للشباب الكسول المتقاعس عن العمل " لا يقعدن أحدكم عن طلب الرزق " . ويقول " اللهم ارزقني وقد علم أن السماء لم تمطر ذهباً ولا فضه " .

وسيدنا لقمان يوصى ولده فيقول " يا بنى ...استغن بالكسب الحلال عن الفقر فإنه ما افتقر أحد قط إلا إصابة ثلاث خصال : رقه في دينه وضعف في عقله وذهاب في مروءته "وأدهى من هذه الثلاث استخفاف الناس به ، ويؤكد هذا قول النبي صلى الله عليه وسلم " أحب الناس إلى الناس ما استغنى عن الناس وأبغض الناس إليهم من أحتاج إليهم ".

فالكسل جريمة خلقية واجتماعية تُصاب الأمم من جرائها بشَرٍّ فحكم ، ويعتبر سببا في سلسة المشكلات التى نعانى ويلاتها . وعوام المسلمين يرون أن رقه الحال ضرب من التدين ، وان الفقر في الدنيا أمارة على الغنى في الآخرة ، وهذا خطأ كبير يعمل الكثيرون على إشاعته . فالإسلام يعتبر الكسل مصيبة ويعمل على تخليص الناس من أثرها ، وكراهة الإسلام له جعلته يرفع منزله العمل ، وأوصى بأن يعمل المرء أى عمل يقيم أوَدَهّ ويحفظ حياته وكرامته . فالكسل عدو البشرية وبلاء الإنسانية . وهل نهضت أمه من كبوتها أو تنبهت من غفلتها أو إستيقظت من رقدتها وتبوأت بين الأمم مكانا عليا بغير جهود أبنائها وجهادهم وكفاحهم وجلادهم وأنصهار نفوسهم في أتون الحياة .

فالإنسان عنصر من عناصر الإنتاج ، لكنا نرى الألوف المؤلفة من الشبابْ مخلدين إلى الكسل لا عمل لهم ولا احتراف ، فبعضهم يكون محزونا حائرا والبعض الآخر قد تبلد لطول ما ألف من البطالة ، ويتغنى بمجد الزاهدين تأسيا بالحكمة الطريفة التى تقول " لا تقتصر على المجد التالد وضم إلى التالد طريفا تكن بهما رجلا طريفا " وقول القائل :

إن الفتى من يقول هاأنذا : ليس الفتى من يقول كان أبى ! فالمرء بفضيلته لا بفصيلته .

والشباب الذى يجافى العمل ويخلد إلى الكسل هو أقل شأنا من النمل مضرب المثل في العمل والجد والمثابرة وإهماله فيه يجعله وراء النحل الذى هو مثال الترتيب وحسن النظام

والويل لنا يوم أن نكون أقل أثرا في الحياة من الحشرات ، بل قل يومها على الدنيا الفناء .

وفي إدارة العمل فقد أرسى الإسلام مبدأ الشورى كصفة من صفات المجتمع الإسلامي . وتعد الشورى من أسس الحكم والإدارة في الإسلام فلا يجوز لصاحب سلطة أن يستبد برأيه عملاً بقول الله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " وبقوله تعالى (وشاورهم في الأمر) . وكان النبي صلى الله علية وسلم يشير أصاحبة دائما فيما لم ينزل به وحي وذلك لكي يربى المسلمين على ضرورة وأهمية أخذ رأى الجماعة .

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية الناشئة على تطيق مبدأ الشورى وقد كونّ لها مجلسا من أربعة عشر نقيبا يختارهم من أهل الرأي والبصيرة ممن يشهد لهم بالعقل والفضل .

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنة كثير الآخذ بالشورى خوفا من الزلل فى الحكم . وقال الزهري : كان مجلس عمر مغتصاً بالقراء (العلماء) شبابا كانوا أو كهؤلاء فربما استشارهم ، فيقول لا يمنع أحداً منكم حداثة سنة أن يشير برأيه فإن العلم ليس على حداثة السن ولأقدمه ولكن الله يضعه حيث يشاء .

وذكر ابن عبد البر المروى عن رسول الله صلى الله علية وسلم أنه قال : (ما تشاور قوم إلا هداهم الله عز وجل لأرشد أمورهم).

وفى إدارة العمل أيضا فقد اهتم الإسلام بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان حيث، نظر الإسلام إلى الإنسان بأنة قبضة من طين ونفخة من روح .. لذلك فقد اهتم بجميع احتياجاته الإنسانية النفسية والروحية والمادية. وشرع الإسلام الآجر العادل الذي يفي بمتطلبات وتكاليف المعيشة والسكن والاستقرار العائلي. كما أن الإسلام قد حرص على المعاملة الكريمة للعامل والرفق به وعدم تكليفه بما لا يطيق مصداقاً لقوله تعالى : (لا يكلف الله نفسا إلا وسعها) ، كما أمر بإعطاء الأجير أجرة قبل أن يجف عرقه لكي يتمكن من الوفاء بمتطلباته المادية من جهة ولكي لا يبقى في صدره شيء من هل تجاه مخدومة من جهة ثانيه فتمتلئ الصدور بالأحقاد ويكثر الظلم والفساد فى المجتمع .

(٢) أهمية وقيمة العمل من المنظور الإدارى :

يتضح لنا مما سبق أن الدين الإسلامى ابرز أهمية وقيمة العمل وكيفية إدارته من الزوايا التالية [١] :

(١/٢) العمل عباده .

(٢/٢) الجدارة والكفاءة في أداء العمل (اختيار أكفأ الأفراد لأداء العمل) .

(٣/٢) الأمانة في أداء العمل .

(٤/٢) مبدأ الشورى في إدارة العمل .

---

[١] مرجع سابق مباشره ص ١٠٣ – ١٠٨ .

(٥/٢) الاهتمام بالحاجات المادية والروحية والمعنوية للعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل .

وانطلاقا من هذه المفاهيم الإسلامية للعمل فإننا ننظر إلى العمل البشرى من المنظور الإدارى على انه أحد المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها باعتباره – أى العمل – العامل الحاكم في تشغيل واستغلال كافة العناصر والمقومات الإنتاجية الأخرى مثل الآلات والمعدات وغيرها . ومن هنا تظهر أهمية رفع مستوى أداء العنصر البشرى . ويتأثر الأداء البشرى كما أوضحنا ذلك مراراً بكثير من العوامل من أهمها القدرة على العمل والرغبة فيه . وتتأثر كل من القدرة والرغبة بمجموعة من العوامل مثل تحديد متطلبات شغل الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية ووضع معايير اختيار تعيين الأفراد فى كل مسار من المسارات الوظيفية ثم تحديد المقررات الوظيفية المطلوبة لتنفيذ المهام الوظائف المختلفة وتنتهى هذه المرحلة بالاختيار والتعيين وفقا للضوابط والمعايير الموضوعة سلفا باستخدام أساليب موضوعية في الاختيار والتعيين ثم تبدأ مرحلة إدارة شئون الموارد البشرية (الأفراد) أثناء حياتهم الوظيفية ذلك من خلال أنشطة متعددة مثل التدريب والترقية والنقل وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل بالأساليب المناسبة . وبعد انتهاء الحياة الوظيفية للموظف تستمر العلاقة بينه وبين المؤسسة من خلال تقديم بعض الخدمات خاصة المتعلقة بالرعاية الاجتماعية والصحية . كذلك الاستفادة به فى مناقشة القضايا ذات العلاقة بتخصصه أثناء تواجده بالخدمة .

ويأخذ الاهتمام بتلك الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أولوية خاصة من قبل المؤسسات لضمان رفع مستوى أداء العمل البشرى . ومن هنا يتحتم على جميع العاملين الجدد والقدامى أن يدركوا قيمة العمل سواء من المنظور الإسلامى أو الإدارى وذلك كنقطة انطلاق لدفعهم وتنمية ثقافتهم وتهيئتهم وظيفيا .

٢/٢/٢ التعرف على طبيعة المؤسسات العامة والخاصة من المنظور الإدارى :

من بين المجالات التى يتحتم أن تتضمنها التهيئة الوظيفية العامة تعرفّ الموظف على طبيعة المؤسسة التى يعمل بها من المنظور الإدارى وأنواع المؤسسات عموما والأهداف التى تسعى كل منها إلى تحقيقها . فبدون المعرفة بطبيعة المؤسسة من المنظور الإدارى وأنواع المؤسسات عموما تصبح عملية التهيئة الوظيفية العامة قاصرة . حيث يمارس العاملون والقيادات الإدارية أعمالهم وأدوارهم ووظائفهم داخل المؤسسة ، لذلك يتعين عليهم أن يكونوا مدركين لمفهوم تلك المؤسسة وعناصرها ووظائفها المختلفة وكيف يمكن إدارة المؤسسة من المنظور الإدارى . وفيما يلى عرض لأهم تلك المجالات :

(١) مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى :

من بين أهم المعتقدات السائدة لدى الكثير من العاملين بل أيضاً المديرين عن المؤسسة التى يعملون بها ما يلى [(١)] :

- هناك من يعتقد أن المؤسسة بمثابة مجرد مبنى مجهز يضم تجمع من العاملين الذين يعملون لإنجاز المهام المتعلقة بإنتاج

---

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، الأداء الإدارى لشركات قطاع الأعمال العام المصرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ – ٣٠ .

مجموعة السلع والخدمات المطلوبة .

- وهناك من يعتقد بأنها مجرد وحدة اقتصادية أو اجتماعية تعمل على استغلال مجموعة من الموارد والإمكانيات بواسطة الأجهزة والمعدات والعاملين لتحقيق أهداف محددة .
- ويرى آخرون بأنها بمثابة مشروع يعمل فى مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات ومملوك للدولة أو الأفراد فى شكل قانونى معين (مشروع فردى أو تضامن ، توصية بسيطة – شركات مساهمة ... الخ) لتحقيق هدف معين .

وإذا كانت المفاهيم السابقة للمنظمة (أو المؤسسة) لها أهميتها وقيمتها العلمية ، إلا أننا نرى أنها لا تعبر عن كثير من العناصر الإدارية لها ومن تلك العناصر على سبيل المثال :

- لا تعبر عن أهم العوامل أو العناصر التى تعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة .
- لا تعبر عن كيفية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب .
- لا تعبر عن مجالات وكيفية التطوير الإدارى لتحقيق مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية المطلوبة .
- لا توضح الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف .
- والأهم من ذلك كله أنها لا توضح دور منظومة مهنة الإدارة – مهنة المديرين بالمؤسسة – فى ضبط جودة الأداء الإدارى .

فى إطار تلك الأسباب . كان دافعنا للبحث عن مفهوم موسع يعالج تلك الأسباب ويكون بمثابة تعريف شامل للمؤسسة وهذا التعريف هو مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى .

فالمؤسسة من المنظور الاداري هي بمثابة " مجموعة متكاملة من العناصر أو الكيانات التشغيلية التى يتم تصميمها وإنشائها وتشغيلها من خلال الإدارة (منظومة مهنة الإدارة) ، وذلك بهدف استغلال مجموعة من المدخلات وتحويلها إلى مجموعة من المخرجات لتحقيق الرسالة والأهداف المطلوبة . ويتم هذا العمل من خلال مجموعة من القيادات الإدارية على مستوى عالى من الكفاءة والفعالية فى كافة المستويات الإدارية ، والذين يعملون فى ظل ظروف بيئية متغيرة " .

يتضح من هذا التعريف أن المنظمة من المنظور الإدارى تتميز بالخصائص التالية :

- أن المؤسسة هى بمثابة كيان إدارى (كيان إدارى كتنظيم رسمى)[١] معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على إدارة المؤسسة فى مراحلها الثلاث : فى مرحلة التفكير فى اتخاذ قرار بالإنشاء ثم مرحلة التصميم ثم إنشاء مجموعة من الكيانات التشغيلية وأخيرا مرحلة التشغيل ، وذلك بهدف استغلال مجموعة من المدخلات وتحويلها إلى مجموعة مخرجات تحقق الرسالة والأهداف المطلوبة. ومن ثم يخرج تعريف المؤسسة عن التعريف العام السائد لدى الكثيرين سواء من المتخصصين أو غير المتخصصين فى مجال الإدارة والسابق الإشارة إليه .

وبمعنى آخر تعتبر الإدارة أو الكيان الإدارى – كمجموعة من الأسس والأصول العليمة والمهنية للإدارة – نقطة الارتكاز الأولى فى تصميم وإنشاء وإدارة كافة الكيانات التشغيلية كما أوضحت سلفاً فى الوحدة الأولى .

---

[١] هناك فرق بين المؤسسة كتنظيم رسمى وبين التنظيمات الأخرى غير الرسمى والتى قد يتواجد داخل المؤسسة مثل النقابات والاتحادات العمالية والتحالفات بين العاملين . فالمؤسسة كتنظيم رسمى هى التى تدُير وتصدر القرارات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بعكس التنظيم غير الرسمى والتى تعمل لصالح أعضائها وحل مشاكلهم مع المؤسسة كتنظيم رسمى .

- يعتبر الكيان الإدارى بمثابة الكيان الرئيسى (المحورى) الذى يرتكز عليه كافة الكيانات الأخرى :
  - ❑ فهو الذى يقرر إنشاء المنظمة من عدمه .
  - ❑ وهو الذى يُدير عمليات وإنشاء الكيانات التشغيلية .
  - ❑ وهو الذى يُدير الكيانات بعد إنشائها .

هذا وتتمثل عناصر هذا الكيان فى العناصر الأربعة التالية :

- ❑ التخطيط للمؤسسة ككل ولكل كيان من كياناتها المختلفة ثم إعداد الخطط اللازمة .
- ❑ التنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية (لوحدات المؤسسة والعاملون بها) .
- ❑ التوجيه وتحفيز العاملين فى (المراحل المختلفة للمؤسسة) .
- ❑ الرقابة و تصحيح فجوات جودة الأداء الإدارى .

هذا وتتمثل أهم العناصر أو الكيانات التشغيلية فيما يلى :

- ❑ اختيار موقع المؤسسة وإنشاء المبنى وتخطيطه وتجهيزه بالأجهزة والمعدات (الكيان أو العنصر المكانى أو المادى).
- ❑ إدارة الوظائف المختلفة التى تؤدى إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات (الكيان أو العنصر الوظيفى) .
- ❑ تطوير الأعمال الفنية المرتبطة بنشاط المنظمة (الكيان أو العنصر الفنى) .
- ❑ تصميم نظم المعلومات (العنصر أو الكيان المعلوماتى) .
- ❑ إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (الكيان الاجتماعى أو العنصر الاجتماعى) .
- ❑ إدارة السلوك الوظيفى للعاملين داخل المؤسسة (الكيان

السلوكى أو العنصر السلوكى) .

- تعمل عناصر أو كيانات المؤسسة (الكيان الإدارى والكيانات التشغيلية) معاً فى منظومة متكاملة ومستمرة ويقوم بها مديرون محترفون فى كافة المستويات الإدارية فى جميع الكيانات (مع اختلاف نطاق تلك المنظومة بين المستويات الإدارية) .
- صعوبة وتعقد إدارة العناصر أو الكيانات التشغيلية للمؤسسة بسبب :
  - ❑ أن كل كيان يعتبر كيانا معقدا فى تكوينه وتأثيره وطرق إدارته .
  - ❑ أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن أى كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى.
  - ❑ صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوكى والذى يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على أسبابه وتأثيره على أداء الفرد .
- يتوقف التعامل مع الكيانات التشغيلية على دور الإدارة فى المؤسسات المختلفة ، وهذا يؤكد على دور الإدارة فى تطوير المؤسسة ، بمعنى آخر يجب التركيز على المؤسسة من المنظور الإدارى ، لضمان توظيف هذه الكيانات فى تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لتحقيق رسالتها وأهدافها . وهنا يجب التنويه إلى ملاحظة هامة وهى : أنه عند إدارة هذه الكيانات يجب أن يكون الفكر الإدارى أو الفلسفة الإدارية لإدارة المؤسسة قائمة على أساس التوجه بإحتياجات السوق ، وبمعنى آخر أن يكون العمل فى إطار هذه الكيانات موجها نحو إنتاج ما

يمكن تسويقه ، وليس على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه ، لأن إتباع الفلسفة الأخيرة تفقد المؤسسة القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة فى سوق السلع والخدمات .

(٢) إدارة المؤسسة فى مراحلها الثلاث :

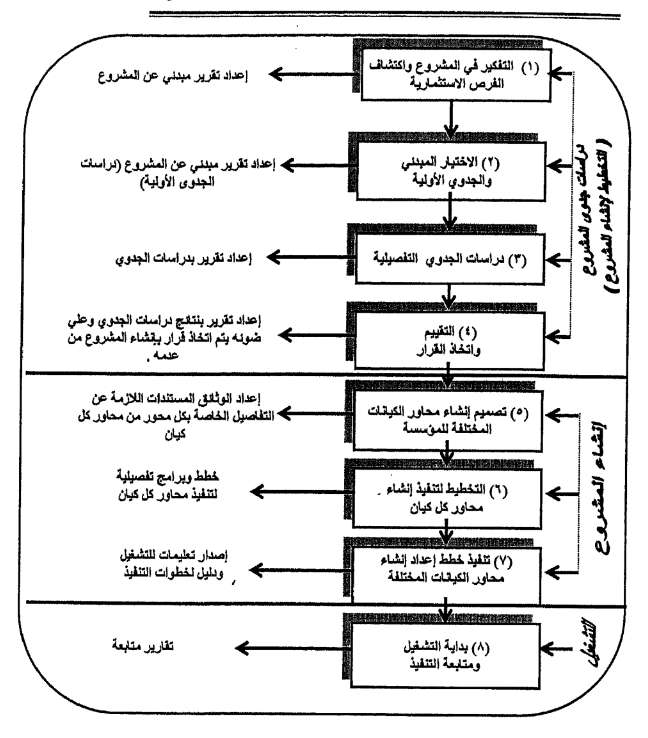
يمكن القول بإختصار بأن الكيان الإدارى يلعب دوراً أساسياً فى إدارة كل مرحلة من مراحل المؤسسة وتتمثل هذه المراحل فيما يلى:

- مرحلة التفكير فى إنشاء المؤسسة (مشروع المؤسسة) .
- إدارة مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة .
- إدارة مرحلة تشغيل الكيانات التشغيلية للمؤسسة .

ويوضح الشكل التالى إدارة هذه المراحل الثلاث [١] :

---

[١] مرجع سابق ذكره مباشره ، ص ٣٦ .



شكل رقم (٧)

إدارة المؤسسة فى المراحل الثلاث

وفيما يلى عرضاً موجزاً لدور الكيان الإدارة فى إدارة كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث :

(١/٢) إدارة مرحلة التفكير في إنشاء مشروع (المؤسسة) :

ويتم في تلك المرحلة التخطيط لإنشاء مشروع المؤسسة . بمعني آخر التعرف علي مدي أهمية إنشاء المشروع وتوافر مقوماته المختلفة . **ويتم التخطيط لإنشاء مشروع المؤسسة من الخطوات التالية :**

(١/١/٢) الخطوة الأولي : تحديد الفرص الاستثمارية عن طريق دراسة الأفكار الجديدة ثم إعداد تقرير مبدئي عن المشروعات التى تحقق استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة .

(٢/١/٢) الخطوة الثانية : القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية لاستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعرف دراسة الجدوى بأنها " مجموعة من الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص التسويقية والإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية لمشروع ما أو استثمار معين " .

وتتمثل أهم عناصر دراسات الجدوى فى العناصر التالية[١] :

- الدراسة التسويقية .
- الدراسة الفنية .
- الدراسة المالية .
- الدراسات الاقتصادية والاجتماعية .

وهنا يجب أن نؤكد على حقيقة هامة وهى أن دراسات الجدوى تركز على وظيفة التخطيط . بمعنى أن دراسات الجدوى ما هى

---

[١] يمكن الرجوع إلى تفاصيل تلك الدراسات فى المراجع المتخصصة ومنها على سبيل المثال :د. عبد المنعم التهامى ، دراسات الجدوى الاقتصادية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .

فى حقيقة الأمر إلا بمثابة نشاط تخطيطى ، بمعنى إنها تدور حول دراسة جدوى إنشاء المشروع من عدمه من الناحية التسويقية والفنية والمالية والاقتصادية والمالية من خلال الدراسات السابقة ، كما تتضمن أيضاً ضرورة التنظيم لتنفيذ دراسات الجدوى وتحديد أدوار القائمين عليها ثم توجيههم وتشجيعهم على العمل ثم أخيراً الرقابة على تنفيذ تلك الدراسات طبقاً للمعايير المنهجية المتعارف عليها فى دراسات الجدوى . ومن ثم فإن منظومة العمل الإدارى تستخدم فى تلك المرحلة .

فى ضوء نتائج دراسات الجدوى السابقة يتم اتخاذ قرار إما بإنشاء مشروع المؤسسة (إذا كانت نتائج الدراسات السابقة إيجابية) أو تأجيله أو إلغاء فكرة الإنشاء وذلك إذا كانت نتائج الدراسات سلبية .

(٢/٢) إدارة مرحلة إنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة :

فى حالة اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة تبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة تصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية للمؤسسة . وتتمثل أهم الأنشطة فى تلك المرحلة فيما يلىُ :

- الحصول على تراخيص التنفيذ من الأجهزة الحكومية المعنية .
- التعاقد مع المؤسسات المهنية لتصميم وإنشاء الكيانات التشغيلية من خلال طرح المناقصات وتقييم العطاءات ثم اختيار أفضل العطاءات والتعاقد معها .
- تنفيذ بناء وإنشاء الكيانات التشغيلية .

هذا ويجب أن نؤكد أنه يتم ممارسة كافة الأنشطة السابقة فى إطار منظومة العمل الإدارى من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابية (والتى سيتم الإشارة إليها فى البند التالى) . كما تؤكد أيضاً على ضرورة الالتزام بالمعايير المرجعية الخاصة بكل كيان من الكيانات التشغيلية عند تصميمها وإنشائها . وبمعنى آخر يجب أن يتم تأسيس وبناء البنية الأساسية لمحاور كل كيان والتى غالباً ما تتمثل فى النظم والسياسات والإجراءات وقواعد العمل الخاصة بكل محور وغيرها من محاور كل كيان . إلا أن تصميم وبناء تلك التشغيلية يتوقف على تصميم وبناء الكيان الإدارى بإعتباره الأساس فى تغذية بناء تلك الكيانات بالأسس والمعايير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية . لذا فإنه من الضرورة الإشارة إلى أهم تلك الكيانات التشغيلية ومحاورها المختلفة فى ضوء نظام الإدارة الإستراتيجى المقترح وذلك على النحو التالى :

(١/٢/٢) تصـــميم وبنـــاء نظـــام الإدارة الإســـتراتيجية للمؤسسة:

بعد إتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ، تبدأ الإدارة فى تصميم نظام إدارة المؤسسة ويتمثل هذا النظام فى الإدارة الإستراتيجية والذى يتم تصميمه لبدء مرحلة التشغيل مع ملاحظة أن هذا النظام ليس ثابتاً بل أنه يخضع للتغيير وإعادة هيكلته بصفة مستمرة فى ضوء المستجدات المحلية والعالمية .

هذا ويجب أن يتم إعداد هذا النظام فى إطار مجموعة من المرجعيات الإدارية فى جميع مراحل تصميمه ، حيث يتوقف توافر مقومات تميز المؤسسة فى السوق الذى تعمل به على مدى القدرة على بناء منظومة متكاملة للإدارة الإستراتيجية

على مستوى المؤسسة ككل ومستوى كل كيان تشغيلى . هذا ويتم وضع هذا النظام فى إطار مجموعة من الخطوات من أهمها :

- ⏭ تشخيص وتحليل كافة المتغيرات على مستوى المؤسسة (تحديد مجالات القوة والضعف) ثم المتغيرات الخارجية سواء المحلية أو العالمية (تحديد مجالات الفرص والتهديدات المحتملة) .
- ⏭ التخطيط الإدارى ويتضمن تصميم المستويات التالية من الخطط :
  - ✓ تصميم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتتضمن العناصر التالية :
    - رسالة المؤسسة (الهدف العام والرئيسى) والرؤية المستقبلية .
    - ترجمة الرسالة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية .
    - تحديد الإستراتيجيات العامة للمؤسسة (التوجيهات الرئيسية للعمل لتحقيق الأهداف السابقة) .
    - تحديد السياسات والضوابط الرئيسية الحاكمة لاتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة .
  - ✓ تصميم الكيانات التشغيلية والخطط الإستراتيجية الوظيفية لكل كيان (على مستوى نشاط كل كيان) والتى تتضمن :
    - تحديد الأهداف الوظيفية (لأنشطة كل

كيان) .

- تحديد الإستراتيجيات الوظيفية (لأنشطة كل كيان) .
- تحديد السياسات الوظيفية .
- تحديد الموازنات التخطيطية .

✓ تصميم الخطط التنفيذية (على مستوى أنشطة كل كيان) وتتضمن :

- تحديد الأهداف التنفيذية (لكل الأنشطة التنفيذية لكل كيان فرعى) .
- تحديد الإجراءات التنفيذية .
- تحديد القواعد المنظمة للعمل .
- تحديد البرامج الزمنية للتنفيذ .

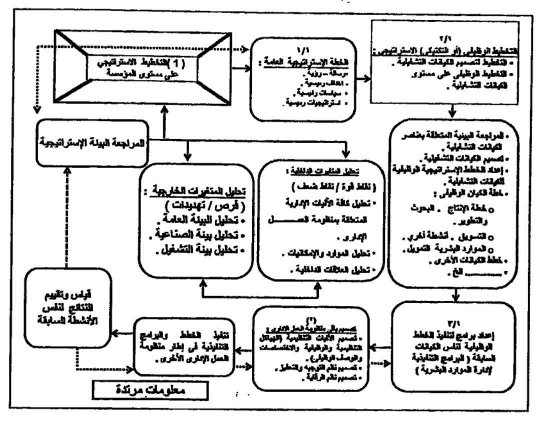
⏭ التنظيم الإدارى :

وينطوى التنظيم الإدارى على تحديد الأنشطة المطلوبة لوضع الخطط السابقة بمستوياتها المختلفة موضع التنفيذ ثم تجميع تلك الأنشطة فى مجموعات أو وحدات إدارية متناسقة (وفقاً لمجموعة من الأسس الملائمة) ذات مستويات إدارية متعددة وتتمثل مخرجات تلك الخطوة فى إعداد الهياكل التنظيمية الرئيسية والفرعية ، يلى ذلك توصيف الاختصاصات لكل وحدة من وحدات الهياكل التنظيمية (السلطات والمهام الأساسية لكل وحدة) يلى ذلك تصميم الهياكل الوظيفية لكل وحدة ثم توصيف كل وظيفة وتقيمهما تمهيداً لوضع هيكل

الأجور والمرتبات لوظائف كل مسار وظيفى من المسارات الوظيفية .

- وضع وتصميم آليات ونظم توجيه وتشجيع العاملين على تنفيذ الخطط المختلفة فى إطار التنظيم الإدارى الذى تم تصميمه وتتمثل أهم تلك الآليات والنظم فى:
  - ✓ نظم تحفيز العاملين .
  - ✓ نظم الاتصالات الإدارية .
  - ✓ إختيار وتنمية القيادات الإدارية .
- وضع نظام الرقابة وتقييم الأداء سواء على المستوى الإستراتيجى أو الوظيفى أو التنفيذى .

ويوضح الشكل التالى نموذج الإدارة الإستراتيجية والذى يتم تصميمه لإدارة المؤسسة :



شكل رقم (٨)

نموذج عام للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

(٢/٢/٢) تصميم الكيانات التشغيلية :

يأتى التخطيط لتصميم الكيانات التشغيلية فى إطار منظومة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة – والسابق الإشارة إليها – العمل الإدارى للمؤسسة . حيث يبدأ التخطيط لتصميم تلك الكيانات وتحديد أهم محاورها الأساسية ثم تحديد الخطة الوظيفية لكل كيان فى إطار الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ثم تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ خطة كل كيان تمهيداً لأخذها فى الاعتبار عند إعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية وتوصيف الوظائف وغيرها.

هذا ويتم إعادة النظر فى إدارة تلك الكيانات بصفة مستمرة فى إطار المستجدات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء تلك الكيانات .

وفيما يلى عرض موجز للمحاور الأساسية للكيانات التشغيلية :

⏭ المكانى والمادى للمؤسسة :

لا يعبر الكيان المكانى والمادى على أن المؤسسة مجرد مبنى عادى ، ولكن يرتبط هذا الكيان باختيار موقع المؤسسة والتخطيط الداخلى للمبنى واختيار شكل المبنى وتجهيزه بالأجهزة والمعدات . أى أن هذا الكيان يرتبط بمجموعة من المحاور الأساسية ومن أهم هذه المحاور ما يلى :

(١) إختيار الموقع المناسب للمؤسسة .

(٢) اختيار الشكل المناسب لمباني المشروع المؤسسى .

(٣) التخطيط الداخلى للمؤسسة .

(٤) تجهيز المكان بالأجهزة والمعدات .

⏭ الكيان الوظيفى للمؤسسة :

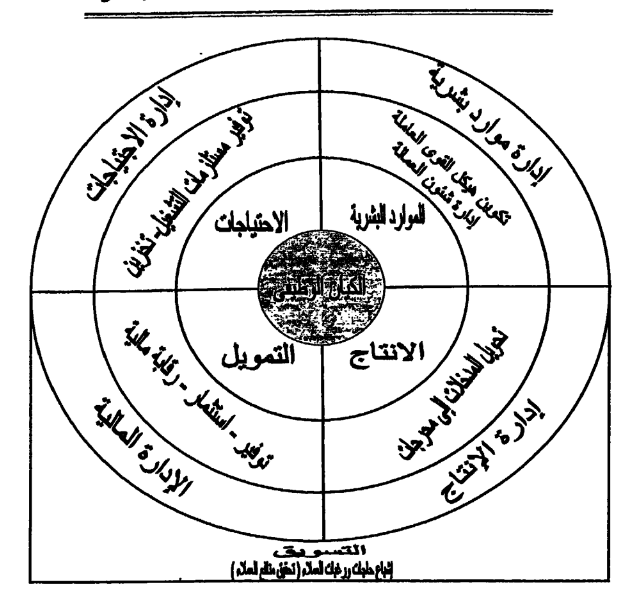
يتعلق الكيان الوظيفى بالبحث عن أفضل الطرق والوسائل التى تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن من خلال مجموعة متعددة من الأنشطة الوظيفية بما ينعكس فى النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة فى الأجل الطويل (إدارة

الأنشطة المختلفة للمؤسسة من المنظور الإدارى الوظيفى) .

هذا وتتعدد المحاور الأساسية للكيان الوظيفى ، ويتضمن كل محور مجموعة من الأنشطة الأساسية والتى هي فى أشد الحاجة إلى مجموعة من آليات التخطيط و التنظيم ، والتوجيه ثم الرقابة لضبط أداء تلك الوظائف .

وتتمثل أهم محاور الكيان الوظيفى فى معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات الإنتاجية فى محور الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، البحوث والتطوير ، الشراء والتخزين ، التمويل والاستثمار، العلاقات العامة ، العلاقات مع العملاء وغيرها من المحاور .

هذا وإن هناك علاقة قوية بين محاور الكيان الوظيفى والتى يوضحها الشكل التالى :



شكل رقم (٩)

العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الوظيفى

يوضح الشكل السابق العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الوظيفى وذلك علي النحو التالى :

- أن التسويق يعتبر النشاط المحوري الذي يوجه باقي محاور الكيان الوظيفى الأخرى وذلك حتى يمكن تحقيق منافع العملاء علي الوجه الأكمل .

- العلاقات التبادلية بين كافة محاور الكيان الوظيفى . بمعني أن كل محور لا يعمل بمنعزل عن المحاور الأخرى بل فى إطار علاقات متداخلة بينهما .

⏭ الكيان الفنى للمؤسسة :

ويرتبط هذا الكيان بإدارة العمل الفنى المرتبط بعمل المؤسسة من حيث التطوير والتحسين المستمر للمنتج .

فالمنتج له دوره حياة مثله مثل الإنسانى نظراً للتطور التكنولوجى المستمر ومن ثم التغيير فى احتياجات ورغبات العملاء ولذلك فإن عملية التطوير والتحسين والابتكار لمنتجات جديدة عملية تتسم بالاستمرارية .

⏭ الكيان المعلوماتى للمؤسسة :

ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج هذا وتتمثل مخرجاته فى المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية . ومن ثم من المنظومة الأساسية للكيان المعلوماتى تتمثل في العناصر التالية :

- جمع وتحليل .
- تسجيل البيانات .
- تحليل البيانات .
- تخزين المعلومات .
- إدارة المعلومات .

⏭ الكيان الاجتماعى للمؤسسة :

يرتبط الكيان الاجتماعى بتنظيم العلاقات الاجتماعية للعنصر البشرى : بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين بعضهم البعض أو بين نقابة العاملين كتنظيم غير رسمى وبين الإدارة كتنظيم رسمى .

إن سوء العلاقات الاجتماعية فى تلك المجالات السابقة **ينتج عنها مجموعة من النتائج السلبية من أهمها :**

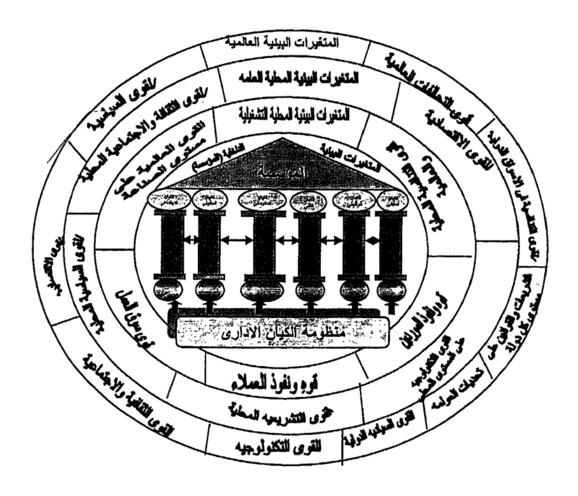
- زيادة حده الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين والنتيجة الحتمية لهذا الصراع السلبى هو انخفاض مستوى الأداء .
- زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية ذات العلاقة بعمل المؤسسة مثل البنوك ، الموردين، المؤسسات الحكومية المختلفة وغيرها .
- عدم الاهتمام بالكيان الاجتماعى يؤدى حتماً إلى نشأة التنظيمات غير الرسمية التى تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف التنظيم .

⏭ الكيان السلوكى للمؤسسة :

يتعلق الكيان السلوكى بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه ، وهو إما توجه سلبى تجاه العمل أو توجه إيحابى . ويتوقف ذلك على مدى القدرة على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على مسبباته ودوافعه

ثم العمل على توجيهه فى الاتجاه الذى يحقق أهداف العميل وأهداف المؤسسة فى نفس الوقت .

وفى النهاية يوضح الشكل التالى الكيانات الأساسية للمؤسسة من المنظور الإدارى فى إطار المتغيرات الداخلية والخارجية :



شكل رقم (١٠)

إدارة المؤسسة من المنظور الإدارى

(٣/٢) إدارة المؤسسة فى مرحلة التشغيل :

ويتم فى تلك المرحلة إدارة المؤسسة بكياناتها المختلفة والسابق تصميمها فى إطار نظام الإدارة الإستراتيجية السابق تصميمه أيضاً والذى تتمثل عناصرها فى التخطيط (الإستراتيجى / الوظيفى / التنفيذى) ثم التنظيم لتنفيذ خطط المستويات الإدارية الثلاث ، وأيضاً توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ تلك الخطط وأخيراً الرقابة للتأكد من تنفيذ تلك الخطط ومن ثم يتم فى تلك المرحلة تفعيل النظام الإدارى المقترحة وتطويره بشكل مستمر.

وفى ختام حديثنا عن مفهوم وكيانات المؤسسة من المنظور الإدارى نود أند نؤكد علىٰ ضرورة أين يتم تصميم منظومة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإداراتها أثناء التشغيل من خلال تلك المنظومة فى إطار التوجه بالتسويق . بمعنى أن تُساهم جميع الكيانات التى يتم تصميمها وتشغيلها فى تحقيق منافع كافة أنواع العملاء حيث أن كل كيان له دور حقيقى فى تحقيق جانب من المنافع وتتمثل هذه المنافع فى منافع جوهرية والتى تتولد من استخدام المنتج الذى يتم إنتاجه (سواء كان سلعة أو خدمة) وأيضاً منافع أخرى مكملة مثل المنفعة الاقتصادية (المحافظة على موارد وإمكانيات العميل) والمنفعة المكانية (سهولة الحصول على المنتج) وغيرها من المنافع الأخرى .

هذا ونود أن نلفت النظر إلى أن المؤسسات من المنظور الإدارى تختلف باختلاف نوع النشاط أو الشكل القانونى أو الموقع الجغرافى وذلك على النحو التالى :

- **أنواع المؤسسات وفقا للملكية :**

وفقا لهذا الأساس يوجد نوعين من المؤسسات هما : المؤسسات الخاصة أى المملوكة لأفراد . والمؤسسات العامة ، وهى المؤسسات التي تملكها الدولة سواء ملكية كاملة أو بالاشتراك مع أطراف أخرى .

- **أنواع المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط :**

تختلف أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة النشاط الذي تزاوله فهناك المؤسسات الصناعية والمؤسسات التجارية ، والمؤسسات الخدمية كالمستشفيات والبنوك والمؤسسات التعليمية ومؤسسات التأمين والنقل وغيرها .

- **أنواع المؤسسات طبقا للشكل القانوني :**

يختلف الشكل القانوني للمؤسسات ، فهناك المؤسسات الفردية ، مؤسسات شركات الأشخاص ومؤسسات شركات الأموال وهكذا .

- **أنواع المؤسسات طبقاً للأهداف :**

هناك مؤسسات تسعى إلى تحقيق أرباح وأخرى لا تسعى إلى تحقيقها مثل المؤسسات الحكومية .

- **أنواع المؤسسات طبقاً للموطن الجغرافي :**

وفقاً لهذا الأساس نجد أن هناك مؤسسات محلية وأخرى قومية وثالثة دولية وهكذا .

هذه مجرد أمثلة لأنواع المؤسسات وفقا للأسس السابقة . وفى الواقع العملى لا يوجد أساس واحد لتصنيف المؤسسات ،بل يستخدم أكثر من أساس للتصنيف فنجد مثلا مؤسسات خاصة تكون فى شكل شركات مساهمة تسعى إلى تحقيق الإرباح وهى بمثابة مؤسسات قومية وهكذا نجد أنه يستخدم مزيج من الأسس لتصنيف المؤسسات ، هذا ويمكن

الرجوع إلى تفاصيل تلك الأنواع فى المراجع المتخصصة سواء فى القانون أو المحاسبة أو غيرها .

٣/٢/٢ التعرف على مرجعيات ومسئوليات العمل الوظيفى :

بعد التعرف على أهمية وقيمة العمل من المنظور الدينى (الدين الإسلامى) ومفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى وطبيعة العمل في المؤسسات بأشكالها المختلفة ، يبقى أن يتعرف العاملون على أهم المرجعيات الوظيفية المتعلقة بالواجبات والمسئوليات الوظيفية العامة التي يجب الوفاء بها أثناء حياتهم الوظيفية . إن الوفاء بتلك الواجبات والمسئوليات كالتزام وظيفي يمثل بداية الطريق للتميز الوظيفى ما هى هذه الواجبات والمسئوليات الوظيفية العامة ؟

إن الوظيفة التي يشغلها الشخص عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تلقى على عاتقة بموجب الأنظمة واللوائح والقوانين ، مقابل التمتع بالحقوق والمزايا الوظيفية .

وأما عن الواجب فإنه " ما يطلب فعله على سبيل الالتزام " وتأتي أخلاقيات الوظيفة من منطلق الالتزام بهذا الواجب,كما تحدده اللوائح والأنظمة والقوانين ويعتبر عدم الالتزام بهذه الواجبات بمثابة انفلات السلوك الوظيفى ومن ثم يعتبر بمثابة مخالفة يعاقب عليها النظام " .

ويمكن التميز بين نوعين من الواجبات منها الواجبات الإيجابية والمرغوب فيها ، والتي تمثل الواجبات الأخلاقية الحميدة ، والتي يجب على الموظف التقيد بها ، ومنها الواجبات والمسئوليات الوظيفية ،أما الوجبات السلبية والمحظورة فتتمثل فى الواجبات الأخلاقية غير الحميدة والتي تقتضي من الموظف تجنبها والابتعاد عنها ، ولا يمكن أن تتم هذه

الواجبات ما لم يكن نابعا من الموظفين أنفسهم ، وشعورهم بضرورة الالتزام بهذه الواجبات سلوكيا وأخلاقيا .

هذا وتتمثل أنواع المرجعيات الوظيفية الرسمية فى ثلاثة أنواع أساسية وهى :

- المرجعيات الوظيفية المتعلقة بواجبات ومسئوليات الوظيفة .
- مرجعيات سلوكية .
- مرجعيات متعلقة بإطاعة الأوامر .

وفيما عرضا لكل نوع من هذه الأنواع [1] :

(١) مرجعيات وظيفية :

وتتمثل أهم تلك المرجعيات فيما يلى :

- الواجبات الوظيفية التخصصية التى تتعلق بالوظيفة التى يشغلها الفرد . بمعنى آخر القيام بالمهام الأساسية للوظيفة على الوجه الأكمل .

وتتعلق هذه المرجعيات بتأدية الواجبات الوظيفية وإتقانها طبقاً لمعايير جودة تلك الواجبات . إن تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل إخلاص وأمانة من الأمور التي حث عليها الإسلام وشجع عليها ، ويتضح ذلك من الآية الكريمة التالية :

(إن الذين أمنوا وعملوا الصالحات أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) كما اعتبر الإسلام العمل الذى يؤديه الموظف أمانة يجب عليه أن يؤديها بكل إخلاص وبكل إتقان ، كما أمره الله تعالى حيث قال :

---

[1] د. محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٧ — ١٤٣ .

(فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه) .

فالموظف يعتبر مؤتمنا من قبل الدولة على وظيفته ، ومطلوب منه أن يؤدى واجبات هذه الوظيفة بكل أمانة ودقة .

وفى الحديث الشريف قال رسول الله صلى الله علية وسلم "*إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن*" رواه البيهقى ورواية أخرى عن عائشة رضى الله عنها أن رسول الله صلى الله علية وسلم قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ".

هذه الآيات وهذه الأحاديث تؤكد على الموظف وجوب إتقان العمل وإحسان الوظيفة والأداء ، والمحافظة على أوقات العمل الرسمي كاملة دون نقصان . إن العمل وأداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في مناهج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية .

- ومن المرجعيات الوظيفية أيضا ضرورة احترام وقت العمل حيث أن وقت العمل ليس ملكا للموظف إنما ملك للجهة التي يعمل – بها ، لذا يجب عليه أن يكرس كل جهده ووقته في تأدية العمل الذي أوكل إليه من خلال واجبات الوظيفة المحددة التى يشغلها ، وان يقوم بهذه الواجبات بنفسه وتحت مسؤوليته، ولا يحق له الاتكال على غيره في تأديتها إلا وفق ما يسمح به النظام ، إذ يجوز للموظف الذي يشغل منصباً قياديا أن يفوض جزءاً من سلطته إلى مرؤوسة .

واحترام مواعيد العمل الرسمية التي حددتها اللوائح تعتبر من أهم واجبات الوظيفة والتي يجب على الموظف أن يخصصها لتأدية هذه الواجبات .

ولا يحق له أن يهدرها في أعمال ليس لها علاقة بهذه الواجبات ، وان يتقيد بهذه المواعيد من حيث الحضور والانصراف، كما أن التغيب بدون إذن أو عذر رسمي، والتأخر على الدوام يعتبر إخلالًا بالواجبات الوظيفية تقتضي المساءلة .

والسؤال الآن هو كيف يتعرف الموظف على المهام الأساسية لوظيفة أو المرجعيات الوظيفية ؟

من أهم المصادر الرئيسية للتعرف على مهام وواجبات الوظيفة ما يلـــــــــــــــى :

- بطاقة الوصف الوظيفى .
- الرئيس المباشر في العمل .

وتعبر بطاقة الوصف الوظيفي المصدر الرئيسي التى يتعرف منه الموظف على مهام ومتطلبات وظيفته ، لكن بجانب ذلك **فإننا ننصح أيضا بضرورة مناقشة** الموظف رئيسه المباشر فى توضيح مهام وظيفته بشكل أكثر وضوحا وتفصيلا فى إطار بطاقة الوصف . **كما ننصح أيضا بضرورة أن يطلب الموظف من إدارة الموارد البشرية صورة من بطاقة وصف وظيفته للإطلاع عليها أو الاحتفاظ بصورة منها حتى يؤدي عمله فى إطار هذه البطاقة .**

ونظرا لأهمية بطاقة الوصف فى تعريف الموظف لعملة فإننا نلقي الضوء عليها بالتفصيل فى الوحدة التالية عند الحديث عن آليات دعم أنشطة التهيئة الوظيفية .

(٢) مرجعيات سلوكية :

وهى المرجعيات التي تتعلق بسلوك وتصرفات الموظف داخل عمله وخارجه لذلك فان الخلق القويم والسيرة الحسنة والشرف من أهم واجبات الموظف الأخلاقية التى يجب التمسك بها سواء كان فى مكان العمل أو خارجه وتتمثل أهم هذه المرجعيات السلوكية فيما يلى :

(١/٢) الترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة :

يجب على الموظف أن يسلك في تصرفاته سلوكا قويما يتمشى مع تقدير واحترام الناس له، وان يبتعد عن كل فعل مشين يتنافى مع الدين والأخلاق والتقاليد ، مما يفقده احترام الناس وتقديرهم مما يجعله محل احتقارهم وازدرائهم .

(٢/٢) مراعاة آداب اللياقة :

والمقصود بآداب اللياقة ، مقتضيات الذوق العام ، وحسن المعاملة لان طبيعة عمل الموظف تحتم علية الاحتكاك بمستويات مختلفة من الناس والدخول في علاقات أيضا مختلفة ونجاح هذه العلاقة يعتمد اعتمادا كبيرا على أسلوبه فى المعاملة مع العملاء والزملاء والرؤساء والمرؤوسين وسوف نتعرض إلى آليات تنظيم وتفعيل العلاقات مع هذه الأطراف فى محور منفصل .

(٣/٢) المحافظة على مواعيد العمل كما أوضحنا عند الحديث عن المرجعيات الوظيفية .

(٤/٢) المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة .

(٣) مرجعيات متعلقة بالطاعة للأوامر الرئاسية :

وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى " الانقياد " ، يقال : هو طوع يدك أي منقاد لك . والمقصود بواجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم ، وقد تتعلق تلك الأوامر بالتعقيب على قرارات وأعمال المرؤوسين بالتعديل أو الإلغاء .

مضمون واجب الطاعة :

إن طبيعة العمل في المرافق العامة والمؤسسات الخاصة يقتضي تقسيم الوظائف فيها إلى مراتب ودرجات متسلسلة من أسفل إلى أعلى ، ويشغل هذه الوظائف مرؤوسون ورؤساء، وينتهي هذا التسلسل بالرئيس الأعلى ، ويترتب على هذا التسلسل تدرج أوامر الرؤساء حسب درجة السلطات المخولة لكل منهم ، وتتفاوت القوة الإلزامية للقرارات ، بحيث يلتزم الرؤساء بطاعة السلطة الرأسية ذات القيمة الأعلى والتي تصدر عن الرئيس الأعلى ، وبمقتضى هذا التسلسل فالموظف لا يحق له الاتصال بالسلطات العليا رسميا متخطيا رئيسه المباشر ، كما لا يحق له الاتصال رسميا بسلطة إدارية أخري غير السلطة التي يتبعها إلا في حالة الإبلاغ عن الجرائم التي يكتشفها المرؤوس . كما يقتضي التسلسل أن يتلقى المرؤوس الأوامر من جهة واحدة تجنبا للتعارض وتضارب القرارات والتوجيهات إلا فى بعض الحالات الاستثنائية (السلطة الفنية أو الوظيفية) حيث يتلقى بعض المرؤوسين المتخصصين فى عمل معين تعليمات العمل الذي يزاولونه عن طريق الإدارة المركزية وتقتصر هذه التعليمات على النواحي الفنية فقط . أما

النواحي الإدارية فتكون من حق الرئيس المباشر لهؤلاء المديرين الفنيين المتخصصين . وتتضمن السلطة الرسمية الحق فى :

(١/٣) توجيه المرؤوسين في أعمالهم بإصدار الأوامر والتعليمات والمنشورات ، وعلى المرؤوسين احترامها والتقيد بها .

(٢/٣) تعديل أو إلغاء أو وقف القرارات والأعمال التي يصدرها المرؤوسون .

(٣/٣) سلطة تأديب الموظفين .

وأخيرا ما هو حدود واجب الطاعة :

واجب الطاعة من الأمور التي حث عليها الإسلام ، وحدود واجب الطاعة في الإسلام تمثلت في الآية الكريمة التالية :

(يأيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الآمر منكم)

والمقصود بأولى الآمر منكم المسئولين باختلاف مستوياتهم سواء كانوا حكاما أم رؤساء إدارات .

وفى النهاية يمكن تلخيص أهم المرجعيات الوظيفية الرسمية فيما يلى:

- أن يؤدى الموظف العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وان يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته ويجوز تكليف العاملين بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية علاوة على الوقت المعين إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك .
- أن يحسن معاملة العملاء مع تحقيق أهدافه فى الوقت المناسب .
- أن يحافظ على كرامة وظيفته طبقا للعرف العام وان يسلك في تصرفاته مسلكا يتفق والاحترام الواجب .

- المحافظة على مواعيد العمل وإتباع الإجراءات التي تحددها اللائحة الداخلية للوحدة في حالة التغيب عن العمل أو التأخير عن المواعيد .
- المحافظة على ممتلكات وأموال المؤسسة التي يعمل بها ومراعاة صيانتها .
- إبلاغ الجهة التي يعمل بها بمحل إقامته وحالته الاجتماعية وكل تغير يطرأ عليها خلال شهر على الأكثر من تاريخ التغير .
- أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لتأمين سير العمل وتنفيذ الخدمة العامة .
- أن ينفذ ما يصدر إلية من أوامر بدقة وأمانة وذلك في حدود القوانين واللوائح والنظم المعمول بها ويتحمل كل رئيس مسئولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسئولا عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته .

وباختصار يمكن إجمال أهم المرجعيات الوظيفية الرسمية التي ينبغي على الموظف القيام بها فيما يلي :

- واجب أداء الموظف لعمله بنفسه وبدقة وأمانة والتزامه بمواعيد العمل.
- التعاون مع الزملاء في العمل وحسن معاملة الجمهور.
- واجب المحافظة على المال العام وصيانته .
- واجب المحافظة على كرامة الوظيفة والسلوك بالمسلك اللائق بها .
- واجب طاعة الرؤساء .

في النهاية ما هي أهمية المعرفة
بمرجعيات العمل الوظيفى السابقة ؟

- إن المعرفة المرجعيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية التخصصية والعامة يساعد على توجيه مسار الأداء الوظيفى للعاملين ومن ثم انجاز ما هو مطلوب منهم بالنطاق والجودة المطلوبة .
- إن المعرفة بأسس وأساليب توطيد العلاقات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعاملين (الرئيس فى العمل أو المرؤوسين ، الزملاء .... العملاء) يساعد فى بناء علاقات ايجابية معهم بما ينعكس فى النهاية على رفع مستوى الأداء الوظيفى .
- تنعكس نتائج المعرفة بالمرجعيات المتعلقة بالواجبات الوظيفية والمرجعيات السلوكية المتعلقة بتطوير وتنمية العلاقات مع الآخرين على تقييم الأداء الوظيفى والذى يستهدف التعرف على مستوى هذا الأداء (مرضى أم غير مرضى) .
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفى على مجموعة من العناصر بعضها يرتبط بإنجاز مهام وواجبات الوظيفة وأخرى ترتبط بالسلوك الوظيفى (العلاقات) .

٤/٢/٢ التعرف على المتطلبات الرئيسية للنجاح والتميز الوظيفي:

يتطلب تحقيق المرجعيات الوظيفية التخصصية السابق الإشارة إليها وكذا المرجعيات السلوكية ضرورة أن يتوافر فى الشخص شاغل الوظيفة مجموعة من المتطلبات الرئيسية سواء كان يعمل فى مؤسسة

عامة أو خاصة . ومن ثم يجب تنمية ثقافة العاملين بأهم تلك المتطلبات . وتتمثل أهم هذه المتطلبات العامة فيما يلى :

(١) الانضباط فى العمل :

والانضباط فى العمل ذو شقين : انضباط رسمي وهو الالتزام بالقوانين والنظم التى تضبط الأداء بالمؤسسة والتى تضعها المؤسسة لهذا الغرض والتى سبق الحديث عنها . وانضباط غير رسمي ويتمثل فى الالتزام بالقيم الايجابية التى تدعم مسيرة العمل بالمؤسسة للإمام ومن هذه القيم على سبيل المثال :

- الإيمان بالعمل بروح الفريق .
- التطوير الإدارى البناء .
- عدم مقاومة التطوير والتغيير البناء .
- الالتزام بالقواعد الأخلاقية الخاصة بالتنظيم الرسمي .
- الأيمان المطلق بالجودة الشاملة .
- التنبؤ باحتياجات العميل قبل البدء فى الإنتاج .

(٢) التأهيل المناسب :

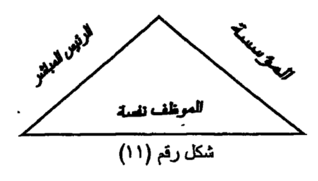
يجب أن يحرص الموظف على أن تتوافر لدية متطلبات الوظيفة ومن أهم هذه المتطلبات التأهيل المناسب والخبرة العلمية التى تكمل التأهيل . وبدون التأهيل والخبرة يعجز الفرد عن أداء مهامه الوظيفية على الوجه الأكمل . وقد يصل الأمر إلى عدم شغله الوظيفة لعدم توافر أحد المعايير الهامة فى الوظيفة وهي التأهيل والخبرة المناسبة .

(٣) الاستقرار الوظيفي :

ويتأثر الاستقرار الوظيفي بكثير من العوامل خاصة المتعلقة بالرضا والأداء الوظيفي وتتأثر المؤسسات بارتفاع معدل دوران العمالة ، فارتفاع معدل دوران العمل يشير إلى عدم الاستقرار الوظيفي . وعلى أية حال يجب أن يكون ترك العمل فى أضيق الحدود ولأسباب موضوعية تعجز الإدارة عن علاجها .

(٤) التطوير الذاتي :

إن تنمية قدرات وثقافة الموظف مسئولية ثلاثة أطراف رئيسية كما يوضحها الشكل التالى :



شكل رقم (١١)

الأطراف المسئولة عن تنمية قدرات ومهارات الموظف

ولما كانت ظروف المؤسسة لا تسمح بإتاحة الفرصة بصفة مستمرة للتدريب والتنمية أما الأسباب متعلقة بتوافر الإمكانيات المادية أو عدم اقتناع الإدارة أصلا بالتدريب ، ولما كانت ظروف الرئيس المباشر أيضا لا تسمح بالتواجد المستمر مع الموظف لمساعدته فى حل مشاكله وتنمية قدراته أو لظروف سيكولوجية تمنعه من إعطاء أى معلومات جديدة يعتقد أنها تفقده مركزه الوظيفي ، لتلك الأسباب المتعلقة بالمؤسسة والرئيس المباشر فإن الموظف مسئول عن تنمية نفسه ذاتيا بصفة مستمرة ، ويجب أن يتوافر لدية الاقتناع بذلك حتى يحافظ بل ويرفع من مستواه بصفة مستمرة .

(٥) المبـــــــــــــــادرة :

يجب أن يُدرك الموظف ضرورة أن يتوافر لدية القدرات الخاصة بالمبادرة فى التحسين والتطوير المستمر للعمل ويبتعد عن الطرق والأساليب التقليدية وروتين العمل التى تعطل الانجاز وتؤدي إلى جذب المؤسسة إلى الخلف بدلا من دفعها للأمام .

(٦) الاتصال الفعال :

يعتبر الاتصال الفعال أحد وسائل بناء جسور الاتصال بين الوحدات والأفراد . وبدون الاتصال الفعال يكون هناك عزلة تامة بين الوحدات والأفراد . والنتيجة الحتمية لذلك هو صعوبة نقل وتبادل الحقائق والآراء والمقترحات بين الوحدات والأفراد سواء من أعلى إلى أسفل والعكس ، ومن ثم تعجز المؤسسة عن تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة .

(٧) توطـيد وتفعيل العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالموظـــــف :

لا شك أن الموظف الذي يعمل فى أي مكان من أماكن العمل المختلفة تربطه علاقات عمل (علاقات رسمية) وأيضا علاقات شخصية مع كافة الإطراف التى يتعامل معها أو تتواجد معه فى مكان العمل . **ومن أهم تلك الإطراف الرؤساء ،المرؤوسين ، الزملاء ، الجماهير أو العملاء .**

ويتوقف نجاح الموظف فى عمله على مدي وجود علاقات طيبة بينة وبين هؤلاء الإطراف ، وإلا تحولت تلك العلاقات إلى نوع من الصراعات والخلافات التى تؤثر سلبيا على الأداء الوظيفي . **ويتوقف تفعيل وتوطـيد تلك العلاقات على إدارة كل من الكيان**

الاجتماعي والسلوكي فى المؤسسة . فكلاهما يبحث فى توطيد العلاقات وتحويل السلوك السلبي إلى سلوك وظيفي إيجابي وذلك باستخدام آليات متعددة .

تتمثل الأطراف ذات العلاقة بالموظف – كما أوضحنا سلفا – فى العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ثم العلاقة مع الزملاء ثم العلاقة مع الجماهير أو العملاء . وتتعد أشكال تلك العلاقة طبقا لطبيعة ونوعية العمل ومدي الحرص على الجدية فى توطيد تلك العلاقات. **ونعرض فيما يلى كيفية توطيد تلك العلاقات مع تلك الأطراف مركزين على نوعية هذه العلاقة والأسس التى يجب مراعاتها بالنسبة لكل طرف .**

(١/٧) أسس ومبادئ تنظيم وإدارة العلاقات مع الرؤســـــاء :

تتمثل العلاقة مع الرؤساء فى توقيرهم . ويقصد بها التزام اللباقة والأدب فى الاتصال بهم بأى طريقة كانت ، ويظهر الالتزام أثناء اللقاء بهم فى العمل والتخاطب معهم . إن احترام الرؤساء والالتزام بآداب اللباقة والآداب فى التعامل معهم من أهم الواجبات التى يجب على الموظف الالتزام بها ،لأن العلاقة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس لا شك إنها **تساهم بشكل كبير فى تعميق روح المودة والتعاون وبالتالى فى إنجاز وتقدم العمل .**

إن احترام الرؤساء وتوقيرهم لا يمنع الموظف من حقه فى الشكوى والطعن فى التصرفات الإدارية الناجمة عن الانحراف وسوء استخدام السلطة . ولكن فى حدود القانون الذى يقضى ضرورة للدفاع بعيداً عن التجاوزات التى من

شأنها إظهار التحدى للرؤساء أو التمرد أو التطاول عليهم أو التشهير والمساس بكرامتهم ، وعلى أن لا تكون الشكوى هدفها الإساءة إلى الآخرين وكيل الاتهامات لهم دون دليل قاطع إنما رغبة فى التشهير بهم والنيل منهم وتجريحهم .

والاختلاف فى الرأى بين الرئيس والمرؤوس لا حرج فيه بشرط أن تكون فى حدود اللباقة وحسن السلوك والاحترام الواجب نحو الرئيس ، فالحقيقة هى وليدة اختلاف الرأى ولا يجليها إلا مواجهة الحجة بالحجة ، ومواجهة البرهان بالبرهان، فالموظف الذى يخرج عن حدود اللباقة والأدب يعد تصرفه مخالفة تأديبية فى حقه .

واحترام الرئيس واجب أخلاقى لا يقتصر فقط على محيط العمل ، بل يتبعه فى كل مكان يلتقيان فيه ، على اعتبار إن الاحترام والتقدير لا يقتصر على محيط العمل فقط ، بل خارجه وتتمثل أهانه الرؤساء فى التطاول عليهم وتهديدهم بالأذى سواء كان بالتهديد شفوياً أو كتابة مباشرة أو بواسطة آخرين .

وفى النهاية دعنا نؤكد على مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند التعامل مع الرؤساء . فعند التعامل مع الرؤساء يجب :

- الانضباط والالتزام بالأوقات المحددة لإنجاز العمل .
- الدقة فى أداء العمل (تجنب شعار ليس فى الإمكان أحسن مما كان) .
- الاتصال الجيد بالرئيس (الحديث والإنصات الجيد – والكتابة المركزة) .
- البشاشة وعدم حمل الهموم الشخصية للعمل .
- المظهر الحسن قدر الاستطاعة .
- تنبيه الرئيس بالأخطاء الفادحة التى قد تعرض مستقبله للخطر .
- التعلم من خبرته .
- إظهار كفاءته فى العمل .
- دراسة واستيعاب الأفكار قبل عرضها على الرئيس.
- مراعاة أدب اللباقة فى التصرفات مع الرئيس .
- مناقشته بموضوعية وثقة .
- الطاعة وتنفيذ الأوامر فى حدود القوانين والنظم واللوائح المعمول بها .

- الإطلاع على الأنظمة والإلمام بقوانين ولوائح العمل .
- عرض وجهة النظر بأسلوب لبق .
- عدم المجادلة .
- تنفيذ تعليمات الرئيس المباشر قبل غيره (عدم التخطـــــــــى) .
- تقديم المقترحات والأفكار المتميزة التى ترفع من شان رئيسك .
- تقديم الاعتذار الصادق فى حالة التقصير .

إن مراعاة تلك العوامل تساعد على تنظيم وتوطيد العلاقة مع الرئيس فى العمل وإدارة العلاقات معه بشكل يحقق مصلحة الموظف ومصلحة الرئيس ومصلحة العمل أيضــــــــاً .

(٢/٧) أسس ومبادئ توطيد وتنظم العلاقة مع الزملاء:

إن روح العمل الجماعى المبنى على التعاون وروح المودة والاحترام والثقة من أهم المبادئ الإدارية التى يجب على الموظف أن يدركها ، فعليه أن يحسن معاملة زملائه من الموظفين ،وأن يتعاون معهم فى إنجاز العمل وتقدمه وخاصة تلك التى تحتاج إلى مجهود جماعى منسق إن تعاون الموظف مع زملائه يمكن تحديده فى الجوانب التالية :

(١/٢/٧) عدم السعى إلى حجب المعلومات عن زملائه أو تقديم معلومات مضللة يكون القصد منها وضع العقبات والعراقيل ليحول دون إنجاز زملائه لأعمالهم .

(٢/٢/٧) التعاون مع الزملاء والأخذ بيدهم ومساعدتهم بكل ما أمكن وتنويرهم بما يعود على العمل بالفائدة الكبيرة ، وهذا يجب أن ينطلق من الإحساس بالمسئولية والضمير الحى والأخلاق الفاضلة ولا شك أن الشعور بالراحة النفسية والطمأنينة فى العمل تعود إلى شعور الموظف فى الرغبة إلى الانتماء إلى المجموعة ، والى كونه محبوباً ومحترماً من الجميع مما يولد عنده الرضا والسرور ، وبالتالى الروح المعنوية العالية .

(٣/٢/٧) ومن الواجبات الأخلاقية أيضاً التى يجب أن يتحلى بها الموظف تجاه زملائه هو تجنب الحصول على ميزة شخصية على حساب زملائه ومجهودهم وخاصة عندما ينسب إلى نفسه وحده الفضل فى إنجاز العمل الذى ساهم فيه زملاؤه معه فى إنجازه أو تقديم الآراء والمقترحات التى شارك معه زملاؤه فى وضعها وينسبها إلى نفسه .

وفى النهاية دعنا أن نبرز مجموعة من الأسس الواجب أن يراعيها الموظف مع زملائه فى العمل ، فعندما تبنى العلاقة مع الزملاء يجب الحرص على بناء هذه العلاقة على مجموعة من الأسس والمقومات المهنية والأخلاقية من أهمها:

- التعاون والعمل بروح الفريق والتخلي عن الفردية.
- المكاشفة والمصارحة وتقبل الانتقادات الموضوعية .

- الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية البناءة .
- تدعيم جهود الزملاء ورفع شأنهم فى العمل .

(٣/٧) أسس وتنظيم وإدارة العلاقات مع المرؤوسين :

إذا كان المركز الوظيفى يسمح بوجود بعض المرؤوسين الذين يعملون تحت أشراف شخص معين حالياً أو مستقبلاً أى أنه تعتبر بمثابة الرئيس ، **فإنه يجب التعاون والتجاوب معهم لإنجاز الأهداف المطلوبة ويتوقف ذلك على مجموعة من الاعتبارات الأساسية من بينها :**

(١/٣/٧) قوة الشخصية والخبرة فى العمل .

(٢/٣/٧) العلاقة الوطيدة مع الرؤساء فى العمل (علاقات مبنية على الثقة والاحترام) .

(٣/٣/٧) اختيار نمط العلاقة الملائم مع المرؤوسين :

- إما العلاقة الاستبدادية – (الديكتاتورية) .
- إما العلاقة الديمقراطية .
- إما العلاقة المتحررة .

(يتوقف ذلك على طبيعة ونوعية المرؤوسين وطبيعة الموقف السائد) .

(٤/٣/٧) الاعتماد على مصادر أخرى للقوة غير القوة الرسمية (الشرعية) مثل[١] :

- قوة المكافأة (القدرة على مكافأة المرؤوسين).
- القوة الإجبارية (القدرة على الحصول على طاعة المرؤوسين من خلال الخوف من العقاب).
- قوة الإعجاب (وجود بعض الخصائص الجذابة يتشبه بها المرؤوسين) .
- قوة الخبرة (وجود معرفة فنية متخصصة فى العمل) .

ويجب بناء العلاقة مع المرؤوسين على الحب والاحترام ومراعاة المبادئ الأخلاقية العامة ، كالعدل والإنصاف والمساواة والحياد فى التعامل بين المرؤوسين ، بالإضافة إلى فهم الاختلافات فى الطبائع والاتجاهات والميول والقيم المعنوية والاعتبارات الإنسانية ، لأن ذلك يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .ويحقق الرضا الوظيفى والإخلاص فى العمل مما يحفزهم على مضاعفة الجهد ورفع كفاءة العمل. ولا يعنى حسن التعامل أن يتبسط الرئيس مع المرؤوسين بطريقة غير مقبولة أو معقولة ، بل يجب أن يكون بصورة طبيعية وعفوية تبنى على الثقة المتبادلة والتعاون .

(١) أنظر تفاصيل هذه المصادر فى : د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٥ .

(٤/٧) أسس ومبادئ التعامل مع العملاء (المواطنين) وتنظيم العلاقة معهم :

يعتبر العميل (أو المواطن) هو محور الارتكاز في نجاح المؤسسة . لذا يجب أن تكون العلاقة معه أساسها الاحترام والتقدير وترجع أهمية توطيد العلاقات مع الجماهير أو العملاء فى أنهم يمثلون أساس نجاح المؤسسة . فلو أن المؤسسة أهملت حاجات ورغبات العملاء أو الجماهير أو أساءت معاملتهم أو أخلت بوعودها معهم ، أو التقاعس فى حل مشاكلهم فسوف ينعكس ذلك على إحجام العملاء أو الجماهير على التعامل مع المؤسسة .

وهناك مدخلين فى التعامل مع العملاء أو الجماهير :

المدخل التقليدى الذى يركز على أساس تسويق ما يمكن إنتاجه من سلع أو خدمات وفى هذه الحالة فإن المؤسسة تعرض إنتاجها وخدماتها على العملاء أو الجماهير بالشروط والمواصفات التى تراها هي مناسبة من وجهة نظرها وليس من وجهة نظر العميل ، والنتيجة النهائية لمثل هذا المدخل هو عدم تحقيق تبادل حقيقي فى المنافع بين المؤسسة والعملاء ، ومن ثم انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة حتى بالنسبة للمؤسسات العامة أو الحكومية ، فقد يعتقد البعض بأن الجماهير لابد أن تتعامل مع هذه المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة حيث لا يوجد بديل آخر أمام هؤلاء الجماهير أو العملاء ، ولكن من منطلق حرص الدولة على توفير الرعاية الكاملة للمواطنين تصبح هذه الأجهزة فى موقف تحتاج فيه إلى دعم من الدولة ومن الأجهزة التشريعية المختلفة . وهذا لا يأتى إلا إذا أدركت

تلك الأجهزة أن تلك المؤسسات تعمل لصالح الجماهير أو العملاء ومن هنا يبرز المدخل الثاني في التعامل مع الجماهير أو العملاء وهو إنتاج ما يمكن تسويقه من سلع وخدمات . ويؤدي هذا المدخل إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء والمواطنين والمحافظة على مصالحهم وحل مشاكلهم بطريقة جدية والوفاء بالوعود معهم . والنتيجة الحتمية لهذا المدخل هو تحقيق التبادل الحقيقي بين المؤسسة وعملائها أو الجماهير بسبب رضا العملاء أو الجماهير، وفى النهاية يتحقق الولاء للمؤسسة من قبل هؤلاء العملاء أو الجماهير ويتحولون بالتالى إلى عملاء دائمين ، بل ويعملون على الترويج الفعال لخدمات وسلع تلك المؤسسات والأجهزة ومن ثم يؤدي ذلك إلى كسب عملاء مرتقبين جدد . وهكذا فإن هذا المدخل هو الأساس فى تحقيق التوازن بين مصالح كل من العملاء أو الجماهير أو المجتمع وأيضا المؤسسة مما يساعد فى النهاية على الرفاهية والتقدم المستمر لهذه المؤسسات .

الخلاصة :

من خلال القراءة التحليلية لمحتويات تلك الوحدة يمكن استخلاص بعض النتائج المتعلقة بالتهيئة الوظيفية العامة للعاملين الجدد والقدامى ومن أهمها :

- من أهم محاور التهيئة الوظيفية :
  - تنمية ثقافة العمل من المنظور الإسلامى والإدارى .
  - تنمية ثقافة إدارة المؤسسة من المنظور الإدارى .
  - تنمية ثقافة المرجعيات الوظيفية المتعلقة بالمهام والواجبات والسلوك الوظيفى .
  - تنمية ثقافة متطلبات التميز الوظيفى .
- من بين أهم متطلبات التميز الوظيفى توطيد العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة :
  - فمما لا شك فيه أن نجاح الموظف فى عملة – كما أشرنا سلفا – مرتبط بمدى التعاون بينه وبين الآخرين وهذا التعاون لن يتأتي إلا من خلال توطيد العلاقات مع بعضهم البعض ، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة البحث عن بعض الآليات الأخرى لتوطيد وتنمية العلاقات بين الموظف وكافه الأطراف ذات العلاقة به . فالشخص يؤثر (أو على الأقل يحاول التأثير) فى الأشخاص الآخرين الذين يتعامل معهم في أداء الأدوار الإدارية ومساعدتهم فى القيام بهذه الأدوار .
  - أن إحدى الوظائف الرئيسية للمدير هو التأثير فى ك المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل ومساعدتهم فى تطويره . وقد تتبلور هذه المساعدة بشكل مباشر فى التأثير فى الآخرين من خلال أدائهم كمدربين ، أو مستشارين . إن عملية المساعدة

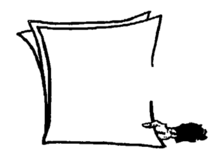
لشخص معين في التعليم والتغيير تعتبر ضرورية لعملية التأثير على أفكاره وقيمة واتجاهاته وسلوكه . ويتم تفعيل عملية التأثير وتفعيل العلاقات من خلال تنمية وتفعيل التأثير الايجابي للأنماط البشرية المتداخلة للموظف والأطراف ذات العلاقــة .

- إن الأدوار التأثيرية والتى تتم من خلال تفعيل أدوار الأنماط البشرية المتداخلة للأفراد لا تحل مشاكل فقط ولا تقتصر أيضا على مساعدة الآخرين ، بل أن لها تأثير على قدرات الآخرين لحل المشاكل المستقبلية . أنها تمكن من تطوير الآخرين مما تجعلهم يعتمدون على أنفسهم ، وتحقيق استقلاليتهم فى العمل .
- توطيد العلاقات الشخصية المتداخلة تعتبر من الطرق الفعالة لتنمية التعامل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بما ينعكس فى النهاية على زيادة مستوي أدائهم الوظيفى .



الوحدة الخامسة

دور القيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية البوابة الرئيسية لمواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى



الوحدة الخامسة
دور القيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية
البوابة الرئيسية لغلق
لمواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى

تقديم :

استعرضنا فى الوحدة السابقة المحاور الأساسية للتهيئة الوظيفية العامة للعاملين الجدد والقدامى ، وأوضحنا أن الهدف الاساسى منها تنمية وتطوير الثقافة الوظيفية لجميع العاملين والمتعلقة بالقضايا التالية :

- ثقافة العمل من المنظور الدينى والإدارى .
- طبيعة المؤسسات العامة والخاصة من المنظور الإدارى .
- مرجعيات ومسئوليات العمل الوظيفى .
- المتطلبات الرئيسية للنجاح والتميز الوظيفى .

وأن ما نُريد أن نؤكد علية فى تلك الوحدة هو أن تطوير وتنمية الثقافة الوظيفية المتعلقة بتلك القضايا يتطلب آليات لتزويد العاملين بها . أن تزويد العاملين بتلك الثقافة يتم عن طريق الاتصال الشخصى من خلال المقابلات والاجتماعات الشخصية وأيضاً عن طريق الاتصال غير الشخصى من خلال المكاتبات والتقارير وأدلة العمل وغيرها . بمعنى آخر فإن من أهم الآليات التى تحقق هذا الهدف أنما تتمثل فى آليات بعضها متعلق بوسائل الاتصال الشخصى عن طريق تنظيم اللقاءات والاجتماعات الفردية والجماعية من قبل القيادات الإدارية أو أى جهات إستشارية خارجية ، وأخرى تتعلق بوسائل الاتصال غير الشخصى عن طريق الوثائق المعلوماتية مثل أدلة ونظم العمل وكافة المكاتبات والتقارير الإدارية المتعلقة بضوابط ومعايير أداء العمل .

من هذا المنطلق تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على دور القيادات الإدارية فى ضبط وتوجه السلوك الوظيفى للعاملين باعتبارها وسيلة الاتصال الشخصية الرئيسية والتى تساهم فى تطوير وتنمية الثقافة الإدارية للعاملين سواء من خلال الاتصال الفردى أو الجماعى ، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم ومقومات القائد الإدارى فى التأثير على سلوك المرؤوسين .
- دور القائد الإدارى فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى .

١- مفهوم ومقومات القائد الإدارى فى التأثير على سلوك المرؤوسـين :

تُعرف القيادة الإدارية بأنها " عملية التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة (الأهداف المؤسسية والشخصية) من خلال القائد الإدارى " ومن ثم تتوقف قوة التأثير على قوة القائد فى التأثير على سلوك المرؤوسين . وتتوقف بالتبعية قوة القائد فى التأثير على المرؤوسين على مجموعة من المقومات ومن تلك المقومات الأساسية التى يجب أن تتوافر لدى القائد الإدارى المحترف ما يلى[١] :

- أن تتوافر لديه الثقافة الإدارية عن أساسيات مهنة الإدارة وأيضاً المقومات المهنية التى تُمكنه من تطبيق تلك الأساسيات العلمية لمهنة الإدارة .
- أن تتوافر لدية الرغبة الحقيقية لشغل المنصب .
- أن تتوافر لدية مصادر القوة التى تمكنه من التأثير وتوجيه سلوك العاملين فى الاتجاه المطلوب مصادر القوة الرسمية وغير الرسمية (Soft and Hard Power) .

---

(١) راجع تلك المقومات بالتفصيل فى كتابنا بعنوان : إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ ، الإسكندرية – الدار الجامعية للنشر ، ٢٠١١ ، ص ١٨٠ – ١٩٦ .

- الدقة فى الاختيار الموضوعى للقيادات الإدارية بما يضمن توافر عنصرى القدرة والرغبة فى القيادات التى يتم اختيارها .
- التنمية والتطوير المستمر للقدرة الإدارية للقيادات الإدارية فى ضوء التقييم الموضوعى لأداء العاملين بشكل دورى .

وما نود أن نؤكد عليه فى هذا الخصوص أن توافر تلك المقومات تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لقيام القائد الإدارى بدوره فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى ، وأن عدم توافر واحدة أو أكثر من هذه المقومات يضعف من قيام القائد بدورة فى هذا الصدد .

لذلك فقد حرصنا على أبراز تلك المقومات لتوجيه فكر الإدارة العربية والمصرية نحو تلك المقومات حتى تسعى وتحرص جاهدة على ضرورة إتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لضمان المقومات فإذا ما توافرت تلك المقومات من الممكن أن تتاح الفرصة لتفعيل دور القائد فى مواجهة تلك الظاهرة .

ما هو أذن هذا الدور ؟

تتمثل الإجابة على هذا التساؤل موضوع حديثنا الآن .

٢- دور القائد الإدارى فى مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى :

إذا كنا نتحدث عن البعد الإيجابى للقيادات الإدارية فى التهيئة الوظيفية ، فإننا نؤكد على ضرورة توافر المقومات السابقة فى القائد الإدارى أولاً بإعتبار **أن القائد الإدارى هو بمثابة صمام الأمان فى السيطرة على معظم منابع ظاهرة الانفلات الوظيفى بل أنه يعتبر بمثابة البوابة الرئيسية لغلق تلك المنابع .** وفى إطار توافر تلك المقومات نستطيع أن نحدد بعض الأدوار الأساسية التى يجب أن يقوم بها القائد الإدارى فى عملية التهيئة للسيطرة على المنابع المختلفة لتلك الظاهرة وخاصة تلك المنابع الداخلية .

ومن أهم تلك الأدوار ما يلى :

- مواجهة الصراعات مع التنظيمات غير الرسمية سواء كانت النقابة أو أى تجمعات غير رسمية من العاملين (الشللية) .
- حسم ومواجهة الصراعات التى تنشأ بسبب الغموض فى الأدوار والمهام التنظيمية للعاملين بما يتفق مع أنماط شخصية العاملين معــه .
- القدرة على تسويق كافة الآليات الإدارية المكتوبة والمدونة فى وثائق معلوماتية التى تتضمن سياسات وضوابط وإجراءات العمل .
- السيطرة على منابع ضغوط العمل المختلفة .

وبشكل عام يمكن للقائد الإدارى القيام بالأدوار السابقة ومن ثم السيطرة على منابع انفلات السلوك الوظيفى من خلال المهام التالية :

١/٢ محاولة وضع المرجعيات الوظيفية للسلوك الإيجابى للعاملين ومن ثم الإعلان بوضوح عن السلوك المتوقع منهم فى إطار تلك المرجعيات . فمثلاً غالباً ما تتطور ثقافة الضغوط والتبريرات غير المنطقية لسوء الأداء من قبل بعض العاملين خاصة الذين تتوافر لديهم الرغبة نحو الانفلات الوظيفى بدون وعى وإدراك من القائد وذلك عندما لا يعلن بوضوح عن السلوك الإيجابى المتوقع من العاملين من خلال تلك المرجعيات الوظيفية . لذا يظهر تلقائياً سلوكيات الانفلات الوظيفى نتيجة تجاوز تلك المرجعيات الوظيفية . ومن ثم يتطلب السلوك الوظيفى الإيجابى من القائد الإدارى تحديد توقعات واضحة وانتباهاً دائماً وعدم الانسياق وراء الضغوط والتبريرات الزائفة أو الوهمية ومن ثم عدم تجاهل التحديد الدقيق والواضح لكافة معايير السلوك الوظيفى الايجابية .

٢/٢ التعرف على الأسباب الحقيقية لظاهرة الانفلات الوظيفى ومن ثم استخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها . لذلك يجب تحرى الدقة فى كون أسباب الانفلات حقيقية أو مجرد أسباب وهمية . فمثلاً دراسة وتحليل أسباب ضغوط العمل للكشف عن كونها ضغوطاً حقيقية أو وهمية . فكثيراً ما

يدعى بعض المنفلتين بأسباب وهمية عن ضغوط العمل ، مثلاً عدم توافر أدلة عمل أو سياسات أو تقييم موضوعى للأداء وغيرها من الأسباب التى يدعون أنها تسبب لهم ضغوط إدارية . وهنا تظهر أهمية ثقافة إدارة الكيان السلوكى كأحد كيانات المؤسسة من المنظور الإدارى – كما أوضحنا سلفاً . فالقائد الإدارى الذى تتوافر لدية تلك الثقافة تتوافر لديه إمكانية السيطرة والتحكم فى العوامل المؤثرة على ظاهرة الانفلات الوظيفى . بمعنى آخر أنه يتمكن من التركيز على الأسباب الحقيقية لتلك الظاهرة دون الأخرى التى يدعى المنفلتين بها ، ويؤدى ذلك إلى حسن استخدام وقت القائد وقدراته وإمكانياته الإدارية فى التعامل مع ضغوط العمل .

٣/٢ ومن بين المهام الأساسية الأخرى التى تمكن القائد الإدارى من مواجهة تلك الظاهرة حسم الصراع أو التصادم بين القيم الفردية (للعاملين المنفلتين وظيفياً) والقيم المؤسسية وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعبير عن قيمهم ومناقشتها معهم مناقشة ايجابية ومواجهة التبريرات التى تفسر أسباب تعارض القيم فى بيئة العمل . فقد أكدت أحدى الدراسات[١] التى أجريت لمعرفة تأثير الثقافات والأنظمة المؤسسية (مثل نظم الحوافز ، وسائل وأساليب الاتصال ، الهياكل التنظيمية) وأساليب الإدارة وأنماط القيادة (التسلط / أو التحفيز / والانفتاح أو الانفلات) عُلاوة على الضغوط الجماعية سواء من الأصدقاء أو الزملاء أو حتى من أفراد الأسرة على أن: القدرة على التحدث والتعبير عن القيم والتمرد الوظيفى الذى يتعارض مع قيم المؤسسة من الوسائل الهامة التى تُساعد حسم الصراع بين القيم الفردية والمؤسسية . وقد أوضحت تلك الدراسة الأضرار الناتجة عن كبت الأصوات المعارضة مثل: تراجع الإنتاجية والعجز عن انتهاز الفرص أو إدارة المخاطر.

[١] الشركة العربية للأعلام العلمى ، مرجع سبق ذكره ، العدد الخامس ، السنة التاسعة عشر ، فبراير ٢٠١١ .

وقد أكدت أيضاً الدراسة أن عدم إدراك العاملين للثقافة المؤسسة (السياق المؤسسى أو ثقافة مكان العمل) ، يؤدى بالتبعية إلى عدم الوعى بتأثير العوامل الخارجية مثل الضغوط مما يجعلهم لا يتخذون قراراً أو خياراً واعياً . حيث أن الضغوط المؤسسية تؤثر على العاملين وتجعلهم يتصرفون دون وعى . ومن ثم فكلما أمكنهم التعرف على الثقافة المؤسسية وتشجيعهم على التعبير عن قيمهم بدلاً من كبيتها كلما استطاعوا التحكم فى الضغوط المؤسسية .

يتضح مما سبق أهمية تشجيع القيادات الإدارية للعاملين على التعبير عن قيمهم مما يساعد على تحويل الصراع القيمى إلى اتفاق . فكلما تمرس العاملون على صقل مهاراتهم فى التعبير عن قيمهم تحولت تلك الممارسات إلى سلوكيات معتادة وتلقائية . فعندما يواجههم صراع بسبب اختلاف قيمهم عن قيم الآخرين (القيم المؤسسية) ستستخدم هذه الممارسات والسينارهات التى تدربوا عليها . أن هناك العديد من الطرق للتحدث والتعبير عن الذات والقيم ، ومع ذلك فالكثير يعتقد أن الخيارات محدودة . فإما الوقوف والمعارضة وإما التزام الصمت . ومن ثم فإن تلك الخيارات المحدودة . أما الصمت أو فى أفضل الظروف إلى صوت غير فعال (المعارضة) . وهذا منطق غير مقبول خاصة إذا أدركنا أن هناك الكثير من المقومات الأساسية للتعبير عن القيم ومن أهمها :

- **تعدد طرق التعبير عن القيم :** أن هناك طرقاً كثيرة للتعبير عن القيم وكل منها يلائم ظروف وجمهور معين . فالحوار المتبادل القائم على الاستماع مثلاً بين الطرفين يعتبر وسيلة من وسائل التواصل والتعبير عن القيم . فأحياناً ما يعتقد البعض أن الاستماع لوجهة النظر الأخرى خيانة للمبادئ والقيم ولكن على العكس ، فالاستماع يُمكّن من تحديد أنجح وأقصر الطرق للتأثير على الجمهور الذى تتم مخاطبته وإقناعه .

أنه ليس من السهل النجاح فى التأثير على شخص ما وتحويله من شخص حذر إلى شخص جرئ يدافع عن المبادئ التى يقتنها والقيم التى يؤمن بها أو العكس أو يطلب منه أن يصبح حذراً متحفظاً أن كان من طبعه إثارة المشاكل . **الحل هو أن تضع لهذا الشخص سيناريو يعبر عنه وعن قيمه ومعرفته بذاته ويتوافق مع الكيفية التى يرى بها نفسه ويتعرف على أوتار ومواطن قوته .**

- كل فرد يتمتع بمهارة أكبر ويشعر براحة أكبر عند استخدام أسلوب أو طريقة للتواصل والتعبير عن القيم .
- يُساهم التدريب والممارسة فى زيادة القدرة على التعبير عن القيم .
- تلعب القيادات الإدارية دوراً هاماً فى التأثير على القدرة على التعبير عن القيم . فعند مواجهة صراع تعارض القيم فى بيئة العمل يقترن هذا الصراع عادة بمجموعة من الأسباب لتبرير الدافع تجاه سلوك أخلاقى معين . هذه الحجج تسمعها القيادات الإدارية من العاملين المنفلتين حين تناقش معهم تلك المشكلة اللأخلاقية المتعلقة بكيفية سير الأمور داخل المؤسسة . وأحياناً ما تكون تلك التبريرات منطقية ، وغالباً ما تكون متوقعة من العاملين لكن التسليم بها من قبل القيادات الإدارية دون مناقشتها حتى ولو كُانت منطقية يؤدى إلى هدم الجهود الرامية للتطوير والتقدم المؤسسى . ومن هنا يتطلب من القيادات الإدارية ضرورة التدخل الفورى ومواجهة تلك التبريرات . فقد تسمع من يقول مثلاً " **أن الجميع يفعلون ذلك وأنه شئ مألوف وشائع** " هنا لابد من مواجهة هذا التبرير فوراً . فمثلاً يمكن الرد على هذا التبرير بالقول " **لو كان كلامك صحيحاً ، فلماذا يوجد قانون يحرم هذا السلوك** " وهنا نستطيع أن نؤكد على دور القيادات الإدارية ودورها فى التشجيع على التعبير عن القيم ومحاولة مواجهة التصادم القيمى المؤسسى والفردى .

٤/٢ وضع برنامج تنفيذى لنظام تقييم وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفى :

من بين المهام الأساسية التى يجب أن يضطلع بها القائد الإدارى حتى يتمكن من القيام بالأدوار السابقة ومن ثم السيطرة على منابع الانفلات الوظيفى أن يقوم بوضع وتنفيذ برنامج تنفيذى متكامل لمتابعة وتقييم وعلاج تلك الظاهرة وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذا النظام فى نشر الوعى عن ظاهرة الانفلات الوظيفى بأبعادها وأشكالها وأهم تداعياتها على مستوى كافة العاملين بالمؤسسة والتعرف على أسبابها حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها والتصدى بجدية وبحزم لمواجهة مقاومة التغيير من قبل المنفلتين وظيفياً على أثر القرارات التى تصدرها القيادات الإدارية لمواجهة تلك الظاهرة ، ومن ثم تؤدى تلك الأهداف فى النهاية إلى السيطرة على ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى .

هذا وتتحقق تلك الأهداف من خلال وضع وتنفيذ برنامج تنفيذى متكامل يتضمن نظام التقييم وعلاج تلك الظاهرة تتمثل خطواته فيما يلى :

١/٤/٢ نقطة البداية لوضع هذا النظام وبعد تحديد أهدافه بدقة هو تقييم مدى انتشار ظاهرة الانفلات الوظيفى :

ويتم التقييم فى ضوء المعايير الوظيفية المرجعية التى يجب أن يلتزم بها العاملون والسابق تحديدها والإعلان عنها بوضوح كما أوضحنا سلفاً فى البند السابق [١] . ويهدف التقييم التعرف على مدى انتشار تلك الظاهرة وإقناع من لا يقتنع بأنها مشكلة تواجه المؤسسة . ويمكن استخدام " **نتائج تقييم الانتشار** " لتقديم الدليل على مدى تفاقم تلك الظاهرة ونتائجها السلبية على الأداء " ومن الممكن أن يتم تقييم الانتشار من خلال قوائم استقصاء توجه إلى العاملين على الإنترنت بغرض:

---

(١) أنظر البند (١/٢) ص ٢٠٤ .

- التعرف على وسائل تعرف المستقصى منه (الموظف) على المنفلت وظيفياً (أما لكونه كان مستهدفاً منة أو شاهداً على تصرفاته أو عدم معرفته به على الإطلاق) .
- حث المستقصى منه على ثقة الإدارة فيهم وتشجيعهم على الإبلاغ عن المنفلتين وتصرفاتهم بهدف إيقاف الانفلات .
- حث المستقصى منه عند الإبلاغ عن المنفلت تحديد شخصيته ومركزه الوظيفى مع الحفاظ على هوية المستقصى منه سراً.

٢/٤/٢ تزويد المستويات الإدارية التنفيذية والمرؤوسين بنتائج تقييم ظاهرة الانفلات :

يتطلب التعرف على أبعاد ظاهرة الانفلات الوظيفى ضرورة أن يفهم الجميع تأثير تلك الظاهرة على الأداء المالى والبشرى وسمعة المؤسسة وذلك من أجل دعمهم لموقف القائد . ويمكن أن يتم هذا العمل التثقيفى من خلال اجتماعات تعقد لهذا الغرض للتعريف بحجم تلك الظاهرة وتداعياتها المختلفة على المؤسسة .

٣/٤/٢ وضع سياسات وضوابط حاكمة لضبط السلوك الوظيفى :

بعد التأكد من معرفة المستويات التنفيذية والعاملين بحجم ظاهرة الانفلات وضمان دعمهم كأعضاء فريق عمل متكامل ووضع المنفلتين تحت ملاحظتهم المستمرة . يتم وضع مجموعة من السياسات والضوابط الحاكمة لضبط السلوك الوظيفى وغلق أى باب أمام الانتهاك للمعايير الوظيفية . وبالرغم من أن تلك السياسات والضوابط تعتبر جزء من المرجعيات الوظيفية – السابق الإشارة إليها – فى تلك الوحدة إلا أن فرص تلك السياسات والضوابط الحاكمة فى شكل قواعد ملزمة تميل لغلق الأبواب أمام أى تجاوزات من قبل المنفلتين وظيفياً . وترجع أهمية تلك السياسات والضوابط إلى أن أى انتهاكات مدونة للسلوك الوظيفى والتصريحات الغامضة المتعلقة بقيم المؤسسة لا تكفى للتدخل وعلاج

الانحرافات . لكن على الجانب فإن تحديد وفرض سياسات وضوابط للعمل تعد ضماناً ملزماً من القائد الإدارى للعاملين ويغلق الباب أمام المنفلتين وظيفياً لانتهاك المعايير والقيم الوظيفية . غالباً ما يُؤكدّ المنفلتون – فى غيبة السياسات وضوابط العمل بأن تصرفاتهم هى ببساطة أسلوبهم فى العمل ، نظراً لعدم وجود معيار سلوكى يقارن به أسلوبهم فى العمل ، ومن ثم لا يمكن أن يكون هناك إتهام بسوء السلوك يمكن الدفاع عنه ومن ثم يجب وضع معيار لا سبيل لإساءة فهمه . ومن الممكن أن تكون تلك السياسات منفصلة عن السياسات الأخرى أو تدمج معها لكن فصلها عن باقى السياسات الأخرى يعطى لها وزن وثقل أكبر فى الأهمية للتخلص من ظاهرة الانفلات .

هذا ويجب أن تكون تلك السياسات قابلة للتطبيق على جميع العاملين بجميع المستويات والمراكز الوظيفية ، بما فى ذلك المديرين وبما فيهم الإدارة العليا ، وأن يكون هناك رسائل توضح ذلك حتى تُحظى تلك السياسات بثقة جميع العاملين والقيادات الإدارية فى كافة المستويات الإدارية .

وفى نفس الوقت ذاته يجب دعم تلك السياسات والضوابط برسائل توعيه مفادها أن سوء السلوك الذى تم تجاهله وتجاوزه من قبل البعض يّعُد الآن أمراً غير مقبول ومحظور ، ويمثل ذلك انتهاكاً للسياسات كمعايير ومن ثم عدم السماح للمتملقين بإرهاب الآخرين مع التمتع بحصانه من العقاب . وبالطبع لن يقبل المنفلتون هذا التغير بهدوء وسيختبرون النظام الجديد لمعرفة ما إذا كان لدى المسئولين عن تنفيذ هذا النظام القوه والقدرة على ردع المنفلتين خاصة من ذوى السلطة المطلقة من عدمه .

٤/٤/٢ وضع النظام موضع التطبيق :

وهنا يجب مراعاة الجدية والموضوعية فى تنفيذ النظام الجديد لأن التهاون فى التطبيق سوف يؤدى إلى زيادة المقاومة من قبل المنفلتين وخاصة بين ذوى السلطة ، وربما ينتصرون فى النهاية ويفشل النظام . وتتمثل المهام الأساسية لعملية وضع النظام موضع التطبيق فيما يلى :

(١) المتابعة الدقيقة والموضوعية لظاهرة الانفلات الوظيفى :

أن أحد المهام الرئيسية للقائد الإدارى التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العاملين بهدف التعرف على السلبيات واتخاذ القرارات السريعة والملائمة لعلاجها . ومن بين الجوانب الأساسية التى يجب أن يركز عليها القائد الإدارى مدى التزام العاملين بالمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل (السياسات والضوابط الوظيفية) والعلاقات مع الزملاء والرؤساء وغيرها من الجوانب التى تكون مجال للانفلات الوظيفى . ويتطلب المتابعة الدقيقة لسلوك العاملين الملاحظة الدقيقة لحالات وجود الانفلات الوظيفى ويتطلب ذلك الاعتماد على مصادر متعددة وموضوعية عند متابعة أداء المرؤوسين حتى يتعرف بدقة وموضوعية على سلوك الوظيفى للعاملين خاصة أن دوافع السلوك الوظيفى متعددة ومعقدة بل ومتداخلة مما يجُعل التعرف عليها صعب للغاية ، وفى نفس ذاته الوقت قد يرفض الشخص أو يعجز عن الإدلاء بالأسباب الحقيقية التى دفعته إلى سلوك معين . لذا يجب أن يعتمد القائد الإدارى على مزيج من المصادر والوسائل المختلفة حتى تمكن من التعرف على الأسباب الحقيقية للسلوك . ومن تلك الوسائل على سبيل المثال الملاحظة المباشرة للسلوك بشكل غير ملحوظ . وأيضاً الاجتماعات الفردية والجماعية التى تعتمد على أساليب الإسقاط فى علم النفس . كذلك التقارير الدورية والخاصة التى قد تكشف عن بعض التجاوزات يرتكبها البعض فى عمله . ومن

تلك التقارير على سبيل المثال تقارير المستويات الوظيفية الدنيا . أن المدير الذى يتجاهل المعلومات القادمة من المستويات الإدارية الدنيا إنما يخاطر بنجاح المؤسسة ، خاصة إذا كان الذين يعدون تلك التقارير يتميزون بالنزاهة فى الاستخبارات الداخلية وجمع الحقائق . وتعتبر التقارير المتعلقة بالانفلات الوظيفى من بين التقارير الهامة فى هذا الشأن و التى تمكن المدير من التعرف على حقيقة المنفلتين وظيفياً .

(٢) الموضوعية وعدم المغالاة فى تقدير النتائج الخاصة بكل فرد من العاملين عند تقيم أدائهم . ذلك لأن المغالاة سيرتب عليها ترقية وتحفيز البعض الذين لا يستحقونها وخاصة ممن يجيدون النفاق الإدارى (المنفلتين وظيفياً) بسبب خداعهم للمدير ، مما يترتب عليه إصابة العاملين المتميزين بالإحباط وعدم الرغبة فى العمل ، أيضاً كرههم الشديد لهؤلاء المتملقين وإنسحابهم من فرق العمل التى يشتركون فى العمل معهم فى أول فرصة متاحة .

هنا يجب على القائد الإدارى الفعال التعامل مع هذا الموقف (فى حاله وجود مثل هؤلاء المنفلتين وظيفياً) تقييم الموقف بجدية وموضوعية بدلاً من الدفاع عن هؤلاء المنفلتين الموجودين بالوحدة الإدارية أو المؤسسة . أن الثقة المفرطة والصداقة مع هؤلاء الذين لديهم تاريخ طويل فى تخريب بيئة العمل والأضرار بالمرؤوسين يحد من قدرة المدير على القيادة الفعالة ، ولا يمكن أن يكون المدير قائداً جديراً بالثقة من كل العاملين ما لم يستطيع أن يؤكد رأيه بالأدلة والبراهين المترتبة على سلوك المنفلتين وظيفياً .

(٣) المساءلة الفورية واتخاذ القرارات المناسبة للتصدى لحالات الانفلات الوظيفى :

أن التشخيص المبكر لظاهرة الانفلات الوظيفى تساعد على التصدى لها قبل أن تتحول نتائجها السلبية إلى كوارث سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين. فكثيراً ما نسمع عن كثيراً ممن عاشوا سنين طويلة تحت تعذيب نفسى إزاء الانفلات من قياداتهم الإدارية ، وانتحروا فى النهاية للخلاص من آلام هذا التعذيب النفسى . والمؤسف أن الإدارة العليا للمؤسسة لم تدرك ذلك إلا بعد انتحار هؤلاء المعذبين . فلقد تأخرت الإدارة العليا فى التشخيص المبكر للألاعيب المخططة للمنفلتين وظيفياً سواء كانوا من القيادات إدارية أو من العاملين .

أن المساءلة الفورية تتطلب من القائد الإدارى الفعال السرعة فى التشخيص والمساءلة وأيضاً المواجهة المباشرة لهؤلاء المنفلتين حتى يمكن السيطرة الفورية على تصرفاتهم السلبية والتدخل متى كان ذلك ضرورياً .

وإذا كنا نؤكد على ضرورة الحسم والتدخل الفورى لمواجهة الألاعيب المخططة للمنفلتين وظيفياً ، إلا أنه لا يجب أن يتم قبل الدراسة المتأنية والسريعة . فهناك من يعتقد أن التدخل يجب أن يتم قبل أن يقوم المنفلت بتصرفه مباشرة ، لكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة حيث أن ذلك يتطلب توثيق حالة الانفلات وقت حدوثه ، وأيضاً بعد حدوثه ومن ثم يتوافر لدى المدير الوقت للتخطيط للتدخل .هذا وقد يكون التدخل رسمياً من قبل المستويات الإدارية العليا ، إلا أنه قبل التعامل الرسمى مع الموقف يجب أن يكون التدخل لصالح العاملين المستهدفين ، نظراً هذا التدخل جزء من وظيفة المدير وأن هؤلاء المستهدفين يعملون تحت قيادته . وفى جميع الأحوال يجب التدخل الفورى لوقف الانفلات الوظيفى . وفيما يلى بعض أساليب التدخل المناسبة فى هذا الصدد :

(١/٣) توفير الأمان للعاملين المستهدفين. وقد يكون منحهم أجازة من العمل من أجازاتهم المستحقة أمراً مقبولاً للتهدئة وتوفير الفرصة على المنفلتين .

(٢/٣) يُطلب من المستهدفين تقديم تسلسل زمنى بتفاصيل حوادث الانفلات حتى يتسنى تحديد ماهية الأسباب والنتائج التى ترتبت عليها .

(٣/٣) سُؤال المستهدفين عن كيفية تأثير المنفلتين على إنتاجيتهم وصحتهم وسمعتهم وطلب الدليل على ذلك .

(٤/٣) مُطالبة المنفلتين بأسباب انفلات سلوكهم الوظيفى وأن يتم تصنيف تلك الأسباب إلى مجموعات مثلاً :

- أسباب متعلقة بأنه السلوك السليم وأنه ما يجب عمله .
- أسباب خاصة بسوء الفهم .
- أسباب خاصة بسوء الفهم من قبل الآخرين .

(٥/٣) سؤال العاملين الآخرين لتحديد ما أذا كانوا قد واجهوا حالات انفلات قبل ذلك وتوقعاتهم ورد فعلهم تجاه ذلك إما بالتعاون معهم أو الرفض .

(٦/٣) الاستفسار من إدارة الموارد البشرية عن مدى وجود سياسات ولوائح يمكن أن تكشف سوء السلوك (الانفلات الوظيفى) من عدمه .

(٧/٣) عدم وضع المنفلت فى مواجهة المستهدف لتفسير سلوكه وتبريره ، إلا إذا كان سلوكه لم يسفر عن نتائج قاسية على الموظف المستهدف .

(٨/٣) أعداد صياغة مناسبة عن كيفية تفاعل العاملين (المستهدف والمنفلت) يتم فيها أن يوضح المنفلت نواياه للمستهدف ثم الاعتذار له وعلاج ما أصابه من أضرار .

(٩/٣) ومن الأساليب المناسبة أيضاً فى هذا الصدد هى الاعتماد على الحلول غير الرسمية لمواجهة تلك الظاهرة . وذلك لأن الاعتماد على الشكاوى والتحقيقات الرسمية كخيار وحيد أمام العاملين المستهدفين من الانفلات تجعل مستوى الثقة فى النظام الجديد منخفضاً . ومن ثم فإن المتوقع أن يكون مستوى استخدام هذا النظام منخفضاً بسبب خوف العاملين من الانتقام وهو أمر يمكن تدبيره من قبل المنتقمين . لذا فإن الحلول غير الرسمية توفر بديلاً عن الحلول الرسمية (الأحكام القضائية مثلاً) .

إن الهدف الرئيسى من تلك الخيارات غير الرسمية ليس مجرد تقليل عدد الشكاوى الرسمية ، فليس من المفترض من المستهدفين تقديم شكاوى رسمية من الأصل، بل يكونوا قادرين على استكشاف ما إذا كان ما يحدث لهم اعتداء مدبراً للإضرار بهم فى المقام الأول . ومن ثم يجب منحهم الفرصة للتعبير عن رأيهم والاستماع إليهم ، فمن المهم أن يسمعوا إلى إن ما يحدث يتعرض إليه آخرون ، وإنهم ليسوا وحدهم الذين يتعرضون للأذى من هؤلاء المنفلتين . إن مثل تلك الخيارات غير الرسمية إنما تساهم على الحد من الشكاوى الرسمية . ومن ثم التخلص من الجهد والوقت الضائع فى فحص تلك الشكاوى . فقد يعتبر الاستماع إلى العاملين المستهدفين كأحد الوسائل غير الرسمية خياراً كافياً لهم .

وفى هذا الصدد نرجو أن ننوه إلى أن هناك الكثير من التجاوزات أو الانتهاكات الوظيفية التى ترتكب ويكون المدير هو نفسه " المشكلة " لذلك إذا كان المدير هو المشكلة فعليه أن يعترف بذلك ، وهذا الاعتراف لا يقلل من شأنه بل يزيدها ويقوى من مصادر قوته الناعمة لتوجيه سلوك مرؤوسه .

وهنا نود أن نقدم مجموعة من المؤشرات التى تساعد المدير على الاعتراف بأنه مصدر المشكلة التى حدثت ومن ثم ضرورة الاعتراف بذلك ، ومن أهم تلك المؤشرات ما يلى :

- عدم الاعتراض من قبل أحد من المرؤوسين على القرارات والمواقف المختلفة أثناء الاجتماعات .
- الادعاء بتشجيع التعاون وتمكينهم على القيام بمهام وظائفهم ولكن فى النهاية يكون القرار النهائى للمدير (مشاركة شكلية) .
- ارتفاع معدلات ترك العمل وطلبات النقل بين المرؤوسين الذين تم تعينهم وترقيتهم من قبل المدير .
- عدم الاستمرار فى النجاح فى العمل سوى فئة معينة من المساعدين .
- إيمان المدير بأن الخوف يحفز العاملين على العمل ويقضى على اللامبالاة ويرفع مستوى الأداء .
- التركيز على جانب معين من جوانب العمل مثل السوق والمنافسين وترك الأمور الأخرى والهامة أيضاً للمساعدين .

(١٠/٣) أن تُساهم القيادات الإدارية مساهمة إيجابية فى تحويل القيم السلبية التى يؤمن بها المنفلتون وظيفياً إلى قيم إيجابية . فمن الممكن على سبيل المثال أن تُساهم فى تحويل القيم السلبية – السابق الإشارة إليها[١] – إلى قيم إيجابية على النحو التالى :

- الرقابة على العمل بالنسبة للقيم المتعلقة بالوقت .
- الرعاية الاجتماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالهدف فى الحياة .

---

[١] أنظر القيم السلبية للمنفلتين وظيفياً ص ٨٨ .

- التخطيط طويل وقصير الأجل بالنسبة للقيم المتعلقة بالمستقبل .
- برامج الأمان والرعاية الاجتماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالحياة والآخرة .
- التفويض والمتابعة بالنسبة للقيم المتعلقة بالوجبات والمسئوليات .
- التحفيز المعنوى بالنسبة للقيم المتعلقة بمصادر الفخر والاعتزاز .
- وضع ضوابط حاكمة لسياسة الاستغناء من الخدمة بالنسبة للقيم المتعلقة بمصادر الخوف والقلق .
- التركيز على التحفيز المعنوى بجانب التحفيز المادى بالنسبة للقيم المتعلقة بآمال وطموحات الشخص .
- دراسة وتحليل ظاهرة الغياب بالنسبة للقيم المتعلقة بأهمية الأعباء العائلية.
- التركيز على التنمية الجماعية بالنسبة للقيم المتعلقة بالولاء .

(١١/٣) من الأساليب الفعالة أيضاً فى هذا الصدد تشجيع القيادات الإدارية للعاملين المنفلتين وظيفياً على التعبير عن قيمهم ومواجهة التبريرات التى تقترن بأسباب الانفلات الوظيفى مما يُساعد على تحويل الصراع القيمى إلى اتفاق بين القيم الفردية للعاملين وقيم المؤسسة . فالعبء الأكبر يقع على القيادات الإدارية لتغيير ثقافة التعبير عن القيم لدى العاملين المنفلتين وظيفياً . وتتمثل تلك الثقافة فى كيفية تحويل سلوك التعبير عن القيم إلى عادة يومية يمارسها الفرد بكل تلقائية ولا يستعدى لأى تصارع بين قيمه وقيم الآخرين ومن ثم يصبح

التعامل مع مثل هذه الصراعات جزءاً لا يتجزأ من شخصيته . ويتم ذلك من خلال إبتكار سيناريو مسبق والتدريب عليه مما يُساعد على تفعيل الدور الإيجابى للقيم فى توجيه السلوك الوظيفى ومن ثم تجنب أى مخاطر محتمله . هذا وتلعب القيادات الإدارية دورها فى تغيير ثقافة التعبير العلنى عن القيم من خلال مجموعة من الآليات بعضها على مستوى الشخص المطلوب تغير ثقافته (المنفلت وظيفياً) وأخرى على مستوى المؤسسة . ومن أهم تلك الآليات :

- **عوامل على مستوى الشخص :**

تتميز هذه العوامل بأنها توجه النصح والمشورة للشخص لصقل سيناريو التعبير العلنى عن القيم أمام الآخرين . **ومن أهم التوجهات التى يمكن أن تقدمها القيادات الإدارية للعاملين لتشجيعهم على التعبير عن قيمهم ما يلى :**

- مراعاة الدقة والموضوعية عند التقييم الذاتى لمنظومة القيم . وذلك هى نقطة البداية عند التعبير عن القيم . يمكن الاستعانة بالنماذج التى يسترشد بها فى هذا الصدد[١] .
- عند التعبير عن القيم يجب تحديد الحلفاء الذين يؤيدون القيم المطلوب التعبير عنها .
- يجب عند التعبير عن القيم انتقاء الجمهور الذى تخاطبه وتعرض عليه القيم المطلوب التعبير عنها.

---

(١) أنظر الملحق رقم (٤) .

- يتطلب التعبير عن القيم جمع المعلومات الكافية التى تعزز القيم المطلوب التعبير عنها .
- عند التعبير عن القيم يجب طرح الأسئلة عند المناقشة لا الجمل التوكيدية ، سعياً وراء تبادل الأفكار .
- يتطلب إقناع الطرف الأخر بالقيم ضرورة فهم محفزات الطرف الآخر واحتياجاته ومخاوفه .
- عند طرح ومناقشة القيم لتغييرها يجب التقدم بخطوات تدريجية متتالية لتغيير القيم .
- يتطلب أيضاً التعبير عن القيم ضرورة تغيير المنظور الذى ترى من خلاله المشكلة ، فتعتبرها فرصة تسعى إلى الاستفادة منها بدلاً من مخاطرة تحاول إدارتها .
- القدرة على إيجاد حلول ترضى جميع الأطراف عند الرغبة فى إقناع الطرف الأخر بالقيم المطلوب التعبير عنها .
- ضرورة مراجعة التبريرات المُوجودة فى العمل ، ودحضها إن لزم الأمر عند التعبير عن القيم .
- توظيف مواطن القوة عند التعبير عن القيم ، (فإذا كانت الكتابة على سبيل المثال أكثر إجادة من إلقاء الخطب فيمكن تسجيل ما يمكن ويُراد قوله فى مفكرة) .

- عوامل على مستوى المؤسسة :
  - عرض سياسات المؤسسة وقيمها الصريحة والواضحة .
  - تصميم نظام لاستقبال الشكاوى والتحقيق فيها (مثل خط المساعدة الساخن أو محققى الشكاوى) .
  - إعداد سجل فى المؤسسة يوثق التعامل مع صراعات القيم وتصحيح الأوضاع الخاطئة .

٥/٤/٢ التعامل مع مقاومة التغيير :

وتستهدف هذه الخطوة – من خطوات النظام التنفيذى لتقييم وعلاج ظاهرة الانفلات الوظيفى – مواجهة المقاومة من قبل المنفلتين كرد فعلى للنظام الموضوع والقرارات التى تتخذ لمواجهة المنفلتين ومحاولة إخمادها والتغلب عليها بالأساليب المناسبة . ومما لا شك فيه أنه يمكن التخفيف من حدة تلك الظاهرة (مقاومة التغيير) والتحكم فيها إلى حد ما عند مشاركة العاملين عند وضع النظام السابق ، لإقناعهم به والتعريف بفلسفته وأهدافه. ومن الوسائل الأخرى التى تساهم فى مواجهة المقاومة من قبل تلك الفئة المنفلته ما يلى[1] :

(١) تنمية الالتزام بأهمية إنضباط السلوك الوظيفى للعاملين . ويتم ذلك من خلال عدة وسائل من أهمها الاستعانة بالخبراء الاستشاريين خارج المؤسسة وذلك لإظهار مساوئ الانفلات الوظيفى وأهمية الانضباط الوظيفى على مستوى المؤسسة والعاملين بها ، وإقناع العاملين بذلك .

١/١ Samul C.Certo, S.Irevis certc opcite, pp ٣٠٨ – ٣١١ .

٢/١ د. محمد محمد إبراهيم ، آليات دعم القرارات الإدارية للتعامل مع تحوات الجودة (القاهرة ، البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) ص ٦٠٩ – ٤٦٠ .

(٢) تحسين العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل ومواجهة الصراعات التى تنشأ بينهم أثناء العمل بسبب الصدام بين العاملين المستهدفين والعاملين المنقلتين . هذا بالإضافة إلى تحسين العلاقات بين أعضاء الجماعة الواحدة ومحاولة حسم الخلافات والصراعات بينهم بطريقة تؤدى إلى تعاونهم فى تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة طبقاً للمرجعيات الوظيفية المحددة .

وبالرغم من أن كثيراً من المديرين يقضون وقتاً طويلاً فى المقابلات لتحسين العلاقات بين الأفراد والجماعات إلا أنهم غالبا ما يشعرون بعدم الرضا بجدوى هذه المقابلات . وهناك الكثير من الطرق التى تساهم فى تحسين وزيادة فعالية العلاقات بين الأفراد والجماعات ومن ثم يكون الوقت الذى ينقضى فى هذه الاجتماعات منتجاً . ومن أهم الطرق التى تُساهم فى تحسين الاتصالات والتعاون بين الأفراد وتخفض من الصراعات الحالية والمستقبلية خاصة بين المنقلتين والمستهدفين ما يلى :

- بناء فرق العمل Team building . حيث تساهم هذه الطريقة فى مساعدة جماعات العمل أن تكون أكثر إنتاجية .
- ومن هذه الطرق أيضاً العملية الاستشارية Process Consultation (مراقب خارجى) حيث يقوم بمراقبة ديناميكية للجماعة وتشخيص أدائها ثم يقوم بتقديم النصح لأعضاء الجماعة لتصحيح أدائها .

(٣) تحسين العلاقات الشخصية المتداخلة :

يمثل المدير مركز شبكة الاتصالات الرئيسية بينه وبين المشرفين والمرؤوسين وجميع الأفراد خارج وحدته . إن ما يقرب من الثلث إلى النصف من وقت المدير ينقضى غالبا مع المرؤوسين ، وحوالى ١٠% من الوقت ينقضى مع المشرفين فى إدارته . وباقى زمن اليوم ينقضى مع المتعاملين والأفراد الخارجيين عن الإدارة . ومعظم اتصالات المدير اليومية تتراوح ما بين ٢٥ إلى٥٠ شخصاً أو جماعة عمل فى المستويات الدنيا وقد تكون الاتصالات لثوان محدودة ، أما فى المستويات العليا قد تكون أطول . وعلى ذلك نجد أن المدير فى كل المستويات يقوم باتصالات مكثفة مع الآخرين .

ونتيجة لهذه الاتصالات المكثفة يصبح من الضرورى أن يقوم المدير المحترف باستخدام وقته بفعالية ويتطلب ذلك ضرورة فهم نمط شخصية الأفراد وكيف تؤثر فى الآخرين وكيف يمكن التعامل معهم بما يؤدى إلى تحقيق التعاون بينهم ومن ثم توجيه سلوك المنفلتين إلى سلوك إيجابى .

ومن الطرق التى يمكن أن تستخدم في تحسين وتوطيد العلاقات ما يلى :

(١/٣) الإدارة بالأهداف ، حيث يمكن المرؤوسين من المشاركة في تحديد أهداف الأداء المطلوبة ثم تقييم كيفية تحقيقها .

إن المدير الفعال هو الذي يستخدم الإدارة بالأهداف لتحسين العلاقات الشخصية المتداخلة ومن ثم المساعدة علي تحقيق أهداف التغيير المطلوبة .

(٢/٣) تدريب الحساسية يعتبر هذا النوع من التدريب من الطرق التي تزيد من حساسية المدير حول مدي تأثيره علي الآخرين حيث يتعلم المدير حقيقة العلاقات التبادلية مع غيره من

أعضاء الجماعة التي يتم تدريبها ، وذلك من خلال أساليب التدريب المختلفة كتمثيل الأدوار والحالات العملية والتطبيقية وغيرها من الطرق .

(٣/٣) تغيير ثقافة الانفلات الوظيفى . ووفقاً لهذه الطريقة يمكن التصدى لظاهرة الانفلات وعلاجها فى إطار ثلاث مراحل أساسية وهى :

- المرحلة الأولى يصدر القائد الإدارى الأوامر للمنفلت وظيفياً بالتعاون فى العمل مثلاً الحضور وفقاً لمواعيد العمل الرسمية والتعاون مع الزملاء وفق ضوابط وسياسات محددة .
- المرحلة الثانية مراقبة شخصية المنفلت من خلال الاختبارات والتقارير وتسجيل وتفسير النتائج التى يتم الوصول إليها . ويتمثل هدف هذه المرحلة فى اكتشاف شخصية المنفلت فى " التغيير " ومن ثم الكشف عن فجوات المهارات المطلوبة لغلق منابع انفلاته ، ومن ثم وضع خطط التغلب عليها .
- المرحلة الثالثة يتم فى هذه المرحلة التحول من التركيز على المنفلت باعتباره فرداً إلى المنفلت باعتباره ممثلاً اجتماعياً فى بيئة العمل . فى تلك المرحلة يتم تقييم العلاقات ومواجهة المنفلت بالمعلومات المتعلقة بتأثير تصرفاته ، وهنا يجب أن يقبل ويعترف بالمسئولية عن الضرر الواقع على الآخرين ، وتنتهى تلك المرحلة بالاتفاق على التغيير ووضع جدول زمنى للمراقبة خلال فترة زمنية محددة .

وبتطبيق تلك المراحل يتحول مكان العمل . فبعد أن كان المنفلت يشعر بأن مكان العمل مخيفاً وغير منطقى، تسود الراحة والهدوء ، ويسود جو من الأمان . ومن خلال تبنى تلك الخطة فى مقاومة الانفلات تستطيع المؤسسة الإدعاء أنها غيرت الثقافة " إلى الأفضل فيصبح الانفلات سلوكاً غير حضارى " .

(٤) أسلوب استخدام السلطة الرسمية والإقناع :

هناك عدة أساليب مرتبطة بالسلطة الرسمية أو الإقناع يمكن للقائد الإدارى أن يعتمد عليها عند تقييم أنماط شخصية المنفلتين ودوافع انفلات سلوكهم الوظيفى . فمن الممكن استخدام أسلوب القوة فى التأثير على سلوك المنفلتين سلوكياً . مثلاً استخدام السلطة (القوة) الشرعية مثل صرف أو خصم المكافآت . ومن الممكن أيضاً استخدام الأساليب التى تعتمد على الإقناع بتغيير السلوك الوظيفى ، وذلك حسب ظروف كل موقف على حدة .

(٥) استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الألاعيب المخططة أو السيناريوهات المعدة من قبل المنفلتين سلوكياً :

يستخدم هذا الأسلوب للتعامل مع الأشخاص المنفلتين خاصة هؤلاء الذين يقاومون العمل طبقاً للمرجعيات الوظيفية مثال ذلك مقاومة التغيير للعمل طبقاً لنظم وأساليب العمل . ذلك لأن هؤلاء المنفلتون يدركون أن الالتزام بتلك المرجعيات لا يحقق مصالحهم ، ومن ثم محاولاتهم المستمرة للانحراف بالمؤسسة عن أهدافها ومقاومة عملية الانضباط والالتزام عند تنفيذ أعمال التغيير المستهدفة . وهذا ويمكن التعامل مع المنفلتين أصحاب تلك الألعاب المخططة السابق الإشارة

إليها من خلال مجموعة من الأساليب [١] وتتمثل أهم أساليب التعامل مع أصحاب تلك الألعاب المخططة فيما يلى :

- **المواجهــة** : وذلك عن طريق الاستغناء عنهم ، أو منافستهم بمشروعات أخرى ، أو اختيار أعضاء جدد ، أو اســتخدام سلطة موازية تحد من سلطتهم وهكذا.

وبمعنى آخر يمكن مواجهة المعارك الضارية داخل المؤسسة والتي يتم فيها رفض العاملون أصحاب الألعاب المخططة أو الذين لا يلتزمون بالمعايير المرجعية الوظيفية والانحــراف عنها بكثير من الوسائل الأخرى مثل الإقناع ، فرض قواعد للانضباط والشرعية ، التحفيز ، ثم العقاب إذ لزم الأمر.

- **التثبيت والاستقرار** : حيث يقوم القائد بالتفاوض مع اللاعبين فى الأمور محل الخلاف ، وهذه مهمة صعبة للغاية ، وتزداد تعقيدا بظهور مشاكل في خطط التغيير . **وفي هــذا الشــأن يكون القائد مسئولا عن العمل مع جبهتين :**
  - جبهة مشاكل تنفيذ العمل والتي تنشأ بســبب ســوء الإدراك والمفاهيم الغير واضحة لخطط التغيير .
  - جبهة المشاكل الحسية أو المدركة والتي تنشــأ عــن تنفيذ الخطة حيث يتصور العاملون أن التنفيــذ قــد أوجد نوعا من الصعوبات في العمل .

(٦) استخدام أسلوب فك وإعادة الجمود :

ويتم تنفيذ هذا الأسلوب فى ثلاث خطوات هى :

- الخطوة الأولى :

الاستفادة من أى مؤثر أو ضغط موجود فعلاً داخل المؤسسة ثم القيام بخلق حالة من عدم الرضا عن تلك المؤثرات أو

---

[١] سبق الإشارة إلى أصحاب تلك الألعاب المخططة فى الوحدة الأولى .

الضغوط الكائنة بها وذلك كنوع من التمهيد لإدخال قواعد أو مبادئ جديدة .

- الخطوة الثانية :

إحداث التغيير : وتقدم هذه الخطوة معلومات وأفكاراً لمفاهيم جديدة ، مهارات جديدة ، سلوكيات جديدة ... الخ .

- الخطوة الثالثة :

إعادة حالة الجمود (الاستقرار) وذلك بمحاولة تعزيز وإثبات نجاح القواعد الجديدة التى صاحبت التغيير .

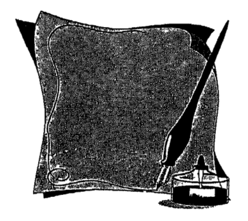


من خلال مناقشتنا لدور القيادة الإدارية للتهيئة الوظيفية يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- تلعب القيادات الإدارية دوراً أساسياً فى التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى من خلال وضع وتنفيذ نظام متكامل للتهيئة الوظيفية تتمثل عناصره فيما يلى :
  - o تقييم وتحليل مدى انتشار ظاهرة الانفلات الوظيفى وتزويد العاملين بنتائج تقييم تلك الظاهرة .
  - o وضع سياسات وضوابط حاكمة لضبط السلوك الوظيفى والتأكد من معرفة العاملين لتلك الضوابط .
  - o متابعة تنفيذ النظام بعد وضعه موضع التطبيق والمساءلة الفورية واتخاذ القرارات الملائمة لحالات الانفلات الوظيفى .
  - o مواجهة مقاومة المنفلتين للنظام .
- تستخدم القيادات الإدارية فى كافة المستويات الإدارية مجموعة من الوثائق وأدلة العمل لدعم التهيئة الوظيفية وهذا هو حديثنا فى الوحدة التالية .

الوحدة السادسة

الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية



الوحدة السادسة
الوثائق المعلوماتية لدعم
جهود التهيئة الوظيفية

١ – تقديم :

لقد أبرزنا عند الحديث عن محددات السلوك الوظيفى أن من بين تلك المحددات إتجاهات وقيم العاملين الشخصية والتى تتشكل من خلال من ما يتوافر لديهم من معلومات مختلفة ، منها ما يتعلق بالعمل وكيفية أدائه وأهم الضوابط والمعايير المرجعية الحاكمة لأدائه . وأن تزويد العاملين بتلك المعلومات يتم إما من خلال الاتصالات الشخصية عن طريق المقابلات والاجتماعات مع القيادات الإدارية وكذلك المؤتمرات التى تُنظم لمناقشة كثير من القضايا المتعلقة بالعمل . هذا وتهدف تلك الاتصالات الشخصية إلى تنمية المخزون المعرفى للعاملين بما يُساعدهم على تطوير أساليب العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء . وقد أوضحنا كيفية تطوير وتنمية الثقافة المعرفية من خلال القائد الإدارى ، عند الحديث عن كيفية مواجهة ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى لهؤلاء المنفلتين وظيفياً . ومما لاشك فيه أن قيام القائد الإدارى بهذا الدور يُكون أكثر فعالية لو أعتمد على وثائق وأدلة نظم العمل سواء التى يعدها هو بنفسه أو تعد من قبل جهات إدارية أخرى . وبمعنى آخر أن وجود تلك الوثائق والأدلة – خاصة إذا أُعدّت طبقاً للمعايير المرجعية الخاصة بها ، إنما تدعم جهوده الشخصية عند قيامه بدورة فى التصدى لتلك الظاهرة .

أن تلك الوثائق والأدلة متعددة الأنواع والمصادر – كما أوضحنا سلفاً – بعضها مثلاً وثائق تتضمن السياسات والضوابط الإدارية الحاكمة للعمل وضوابطه وخطوات انجازه ، وأخرى تتعلق بالضوابط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتى تعدها إدارة الموارد البشرية بهدف ترشيد عمليات اختيار وتعيين

العاملين (مثل التوصيف الوظيفى ونظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقى والنقل وتقييم الأداء).

فإذا كانت الوثائق الأولى تُساهم فى ضبط الأداء طبقاً للمرجعيات الواردة بها ، فإن الثانية تُساهم فى ضبط اختيار وتعيين العاملين الذين تتوافر فيهم متطلبات شغل الوظيفة ، بما لا يدع مجال لدخول عناصر لديها الاستعداد أصلاً للانفلات الوظيفى . كذلك ضبط عمليات الترقية والنقل وتقييم الأداء وأيضاً التدريب لمعالجة الانحرافات الوظيفية والتى يصعب التحكم فيها فى غيبة تلك الضوابط . ولقد سبق الإشارة إلى أن من بين أسباب الانفلات الوظيفى ما يتعلق بعدم فعالية دور إدارة الموارد البشرية وخاصة دورها فى تصميم وصياغة النظم والسياسات والإستراتيجيات التى تُساهم فى انتقاء العنصر البشرى عند تعينه وضبط سلوكه أثناء حياته الوظيفية ، ومن ثم لم يتبلور عن هذا الدور الوثائق التى تُساهم فى دعم التهيئة الوظيفية عند بدء الحياة الوظيفية وأثنائها .

وفى إطار ما تقدم كان دافعنا إلى أبراز أهم تلك الوثائق المعلوماتية التى تُساهم فى دعم جهود التهيئة الوظيفية عند بدء الحياة الوظيفية وأثنائها والتى تدعم أيضاً الجهود التى تبذلها القيادات الإدارية فى هذا الشأن وهذا هو هدف تلك الوحدة . لذا فإنا حديثنا يركز على :

- الوثائق المعلوماتية المتعلقة بأدلة ونظم العمل .
- الوثائق المعلوماتية المنبثقة عن دور إدارة الموارد البشرية .

٢- الوثائق المعلوماتية المتعلقة بأدلة ونظم العمل :

تُساهم نظم وأدلة العمل فى دعم عمليات التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى لما تتضمنه من معلومات ترتبط بالمعايير الوظيفية والأخلاقية للعمل . إن تلك المعلومات إنما تُساهم فى تشكيل القيم والاتجاهات الإيجابية المؤثرة على السلوك الوظيفى للعاملين ، ومن ثم تحويله من سلوك سلبى إلى سلوك إيجابى . لقد سبق أن أوضحنا عند الحديث عن محددات السلوك الوظيفى أن من بين تلك

المحددات أن ما يتوافر لدى العامل أو الموظف من معلومات عن المعايير الوظيفية والأخلاقية إنما يُساهم فى توجيه السلوك الوظيفى إما إلى الانفلات أو الانضباط والتميز . وعليه تصبح تلك الأدلة أداة هامة فى ضبط وتوجيه السلوك الوظيفى للعاملين .

لذلك تحرص الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية وغيرها على تصميم وإعداد أدلة العمل للعاملين بها بل أيضاً تقوم المؤسسات الخدمية بتصميم أدلة لعملائها المستفيدين من خدماتها حتى يسهل تقديم تلك الخدمات طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة . وقد تحمل تلك الأدلة مسميات مختلفة منها على سبيل المثال : دليل العاملين أو اللائحة الداخلية التنفيذية أو دليل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية للعمل وغيرها من المسميات الأخرى . وفيما يلى عرض لأهم تلك الأدلة على سبيل المثال :

١/٢ دليل التهيئة الوظيفية العامة[١] : ومن أهم محتويات هذا الدليل ما يلى :

١/١/٢ مقدمة عامة تتضمن : أهداف الدليل (أو اللائحة) والاختصاص بالتحقيقات والتصرف فيها والمساءلة التأديبية ومدة سريانها .

٢/١/٢ الواجبات التى يجب أن يؤديها العاملون . ومن أهمها :

(١) واجبات متعلقة باحترام مواعيد ونظم العمل .

(٢) المواظبة على مواعيد العمل .

(٣) المحافظة على أموال وممتلكات الشركة .

(٤) المحافظة على كرامة الوظيفة والمظهر .

(٥) الإبلاغ عن الأخطاء والانحرافات .

(٦) تجنب تنازع المصالح (تجنب التنازع بين مصلحة الشركة والعاملين) .

---

[١] أنظر ملحق رقم (٥) دليل التهيئة الوظيفية العامة (اللائحة التنفيذية الداخلية) والتى أعدها المؤلف لإحدى الشركات الصناعية فى إطار منظومة تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية .

٣/١/٢ الحقوق التى توفرها الشركة للعاملين فى مقابل الواجبات مثل الحصول على الأجور والرواتب العادلة والترقيات والأجازات والتأمينات وغيرها من الحقوق التى تنظمها القوانين .

٤/١/٢ قواعد ونظم وإجراءات العمل وتحقيق الانضباط الوظيفى مثال ذلك نظام مواعيد العمل ، نظام الحضور والانصراف ، نظام العمل الإضافى ونقل العاملين وغيرها من القواعد والنظم والإجراءات المنظمة للعمل .

٥/١/٢ النظم والقواعد والإجراءات القانونية المنظمة لكافة شئون التوظيف مثل : نظام الاختيار ، سجلات العاملين ، نظام الأجور والمرتبات والحوافز ، التدريب — الترقيات ، الأجازات، التأمينات الاجتماعية ، المخالفات ، توقيع الجزاءات، التظلمات وانتهاء الخدمة والاستقالة وغيرها من الأمور المتعلقة بشئون التوظف .

٢/٢ دليل التهيئة الوظيفية المهنية :

تختلف أدلة التهيئة الوظيفية المهنية بإختلاف طبيعة النشاط ، فأدلة العمل فى المؤسسات الصناعية تختلف عن أدلة العمل بالمؤسسات الخدمية .

لذا سوف نلقى الضوء على أدلة العمل فى كل من المؤسسات الصناعية والخدمية وذلك على النحو التالى [١] :

١/٢/٢ أدلة العمل فى المؤسسات الصناعية :

غالباً ما يتضمن هذا الدليل الخطوات التفصيلية لأداء العمل المكلف به الموظف أو العامل . ففى المؤسسات الصناعية على سبيل المثال يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات أو الأدلة والتى تأخذ شكل خرائط أو لوحات تشغيل والتى تُساهم فى التهيئة

[١] د. محمد محمد إبراهيم ، د. أحمد أحمد اللحلح ، إدارة النظام الإنتاجى ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢) .

الوظيفية سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو العاملين بها.
ومن أهم تلك الخرائط واللوحات ما يلى :

(١) خريطة العمليات :

وهى بمثابة شكل بيانى يوضح تتابع العمليات التشغيلية المكونة للعمليات التشغيلية الرئيسية (والتى تمثل مراحل الإنتاج) من خلال مجموعة من الرموز الخاصة بتلك العمليات . ويوضح الجدول التالى مجموعة تلك الرمز .

جدول رقم (٣)

بيان رموز العمليات التشغيلية الخاصة بكل عملية إنتاجية رئيسية

رموز خريطة العمليات	الأنشطة التى تمثلها الرموز فى خريطة العمليات	
	اسم العملية (النشاط)	تعريفات الأنشطة
○	التشغيل	يقصد بها أية عملية تشغيلية تجرى على المواد أو الأجزاء سواء كانت خاصة بتغير شكلها أو تجميعها أو ترتيبها ، تجهيزها لعمليات أخرى خاصة بالنقل، أو الفحص أو التخزين .
	تشغيل عمالة	يقصد بها مصروفات عنصر العمل أو تكلفة العمل بالنسبة للمنتج فى مكان عمل واحد والتى لا تضيف قيمة جديدة للمنتج .
	تعديل التشغيل	يقصد بها أجراء تعديلات فى المنتج فى مكان العمل (الشكل–الحجم–الميكنة– خط التجميع ...الخ) وقد يتم التعديل عن طريق الآلة أو العامل)
⇦	نقل	يقصد بها نقل المواد أو الأجزاء أو السلعة من مكان لآخر أثناء عمليات التشغيل باستثناء أذا كانت عمليات النقل جزء من عملية التشغيل أو كانت قد تمت عن طريق العامل عند مركز العمل أثناء عملية التشغيل أو الفحص .

▭	فحص	يقصد منها فحص المواد أو ناتج كل عملية للتأكد من مطابقتها نوعياً وكمياً على ضوء المعايير النوعية و الكمية .
D	التأخير	وهى بقاء المواد أو الأجزاء فى مكان العمل دون أجزاء أى عمليات تشغيلية عليها أما لان ظروف التشغيل لا تسمح بذلك . أو أنها تتطلب أداء غير مباشر أو فى انتظار الانتقال للخطوة التالية المخططة ....الخ .
▽	التخزين	تخزين أو حفظ المواد أو الأجزاء فى أماكن التخزين لحين طلبها من الأقسام المختلفة أو من السوق .
⧇	نشاط مركب	ويتم ذلك النشاط المركب عندما يراد انجاز عمليتين أو أكثر فى وقت واحد أو عن طريق نفس العامل فى نفس مكان العمل مثل فحص العامل للمواد للتأكد من مطابقتها للمواد أثناء تشغيله لها على الآلات .

وتتمثل الأهداف الرئيسية لتلك الخراط فيما يلى :

الهدف الأول : حصر تلك العمليات التشغيلية ودراستها وتحليلها وتقيميها وفى النهاية تطوير هذه العمليات سواء عن طريق استبعاد العمليات الغير ضرورية أو بتغيير الطريقة التى تؤدى بها (مثل استبدال طريقة النقل اليدوى إلى النقل الآلى) . وهذا ما يركز عليه أسلوب الإنتاج المرن (الصافى) Lean Production .

ومن الملاحظ أن هناك عدة أنواع من تلك الخرائط لكن أكثرها انتشار تلك الخاصة بخرائط التجميع Assembly Charts وخرائط التشغيل Operation Charts . أما الأولى فتستخدم فى عمليات التجميع المتتابعة وذلك بالنسبه

للسلع التى تتكون من عدة أجزاء . أما الثانية فإنها توضح تتابع العمليات التشغيلية المقترحة لإنتاج السلعة أو الجزء المطلوبة مثال ذلك تتابع عمليات التجميع المختلفة المطلوبة لإنتاج ثلاجة كهربائية (تجميع الجسم – القاعدة – الباب) وبالإضافة إلى عمليات التجميع فإنها توضح العمليات التشغيلية المطلوبة لإنتاج كل جزء من تلك الأجزاء .

أما الهدف الثانى : من تلك الخرائط فيتمثل فى التهيئة الوظيفية للعاملين على مستوى الوحدات الإدارة المختلفة ، حيث توضح كافة العمليات المطلوبة انجازها (بعد تعديلها وتطويرها) مما يساعد على تنفيذ تلك العمليات فى ضوء التعليمات الخاصة .

(٢) خرائط خط سير العمليات :

Flow process charts and Diagrams

وهى نوع من أنواع خرائط العمليات ولكنها قد تكون أكثر تفصيلاً ، وبمعنى أخر فإنها بمثابة شكل آخر من خرائط العمليات فبعد الانتهاء من إعداد خريطة العمليات يتم إعداد خط سير هذه العمليات بيانياً Flow Diagram منذ بدء معالجة المواد الخام حتى الانتهاء من صنع السلعة متضمناً مختلف الأنشطة التى تتضمنها خريطة العمليات (عملية – نقل – انتظار – فحص – تخزين) وبهذا الشكل فإن مثل هذا الشكل البيانى يعطينا نموذجاً مصوراً لحركة المواد أو الأجزاء ، المعدات ، العمال وغير ذلك من الأبعاد التى تضمنتها خريطة العمليات .

وبمعنى أخر يوضح هذا النوع من الخرائط خط سير العمليات بين الأماكن المختلفة داخل المصنع ، حيث توضح

مكان المواد الأولية والأجزاء ثم الإشارة إلى تحركها إلى الأماكن التى ستتم فيها العمليات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية موضع البحث . ويُفيد هذا النوع من الخرائط أولاً فى تحليل سير العمل بغرض تحديد تكاليف الانتقال السابقة وثانياً تحديد الظروف التى يتم فيها تنفيذ العمليات من حيث مواقع الأقسام داخل المبنى ووسائل النقل الموجودة ، ومواقع أماكن التخزين .

وبالتالى يمكن الاستفادة من هذه المعلومات فى :

- الوصول إلى توصيات واقعية بالنسبة للتعديلات المطلوبة سواء بالنسبة للعمليات الإنتاجية أو أسلوب إنجازها .
- الاستفادة من تلك المعلومات فى التهيئة الوظيفية للعاملين بالوحدات الإدارية والإنتاجية المعنية بها .

وبمعنى آخر إنه يمكن الاستفادة من الخرائط بعد تطويرها فى التهيئة الوظيفية للعاملين بالأقسام المختلفة ذات العلاقة بهذه العمليات[١] .

هذا وهناك شكل آخر لخريطة خط سير العميل وهو الشكل البيانى للمسار Flow Diagram .

(٣) لوحدات خط السير :

وهى بمثابة خريطة عمليات أخرى ولكن أكثر تفصيلاً أيضاً فغالباً ما تسجل نتائج تصميم العملية الإنتاجية الأساسية (وهى مواصفات العملية) فى مستند يطلق عليه لوحة العملية أو لوحة خط سير العميل . ومن الملاحظ أن لوحة خط سير العملية هى عبارة عن خريطة مواصفات العملية . وبالرغم

[١] أنظر ملحق رقم (٦) نموذج خرائط سير طلب الحصول على إمدادات من المواد بإحدى الشركات .

من الاختلاف الموجود فى الأشكال المختلفة للسلع المنتجة ، فإنه من الطبيعى أن تحدد لوحة خط سير العملية تتابع العمليات التشغيلية المطلوبة للعملية الإنتاجية الأساسية (أسم العملية وعددها) أى توضيح أسم وعدد والموطن الجغرافى لأماكن العمل المطلوبة لكل عملية تشغيلية ، المعدات المطلوبة لكل منها بالأسم وبالعدد وذلك إذا كانت هذه المعدات ذات الأغراض الخاصة . وأخيراً فإنها فى بعض الأحيان توضح الزمن القياسى لإنشاء كل مركز من مراكز العمل (تجهيز مركز العمل للتشغيل) . وفى بعض الأحيان الأخرى قد توضح المعايير الزمنية للعمليات .

ونعرض فيما يلى نموذجاً لإحدى لوحدات خط سير إحدى العمليات فى إحدى الشركات الصناعية :

لوحة خط السير

المادة : .... جزء رقم : .... تاريخ الإصدار : ....

أسم الجزء : .... التوقيع : ....

رقم العمليات التشغيلية	أسم عمليات التشغيل	رقم القسم	مكان العمل	المعدات المستخدمة	المعايير الزمنية للعملية	الوقت المنقضى بالدقائق	
						مكان العمل	متوسط الانتظار
١	الشكل	١٠		....	٠.٠١	٣	٤٨
	التخزين	١٠		....			
٢	صهر	٢٠		....	٠.٠١	١.٠١	٧٢
	تخزين	٦٠		....			
٣	تشكيل	٦٠		....	٠.١٠	١٣.٠	٢
	فحص	٦٠		....			
	تسليم للمخازن	١٠٠					
إجمالى						١٧.٠١	١٢٢

هذا ويمكن الاستفادة أيضاً من لوحات خط سير العمليات التشغيلية فى التهيئة الوظيفية للعاملين ، حيث تزودهم بالمعلومات الأساسية عن تلك العمليات وأماكن أدائها والمعايير الزمانية لأداء كل منها وهكذا .

(٤) لوحات التشغيل :

غالباً ما يتم تدوين نتائج تصميم عمليات التشغيل (أى طرق أداء عمليات التشغيل) فى مستند يطلق علية لوحة التشغيل .

أنها تحدد خطوات وعناصر العمل التى تكون مضمون عملية التشغيل . وأن تلك الخطوات محددة فى تتابع مناسب مع تضمنها البيانات التفصيلية .

مثال ذلك التغذية والسرعة المطلوبة ، عدد وأطوال الأجزاء المطلوب أنتاجها (فى حالة إنتاج بعض الأجزاء) .

كما تتضمن أيضاً هذه اللوحات تعليمات العمل وأخيراً المعايير الزمنية . كما تُفيد تلك الوحدات فى التهيئة الوظيفية بما تتضمن من معلومات تُساهم فى توجيه السلوك الوظيفى للعاملين بالأقسام الإنتاجية .

وفيما يلى نموذجاً للوحدة التشغيل فى إحدى الشركات الصناعية :

لوحة تعليمات العامل

رسم الجزء .... اسم الجزء .... رقم عملية التشغيل ....

الآلة المستخدمة ...... نوع الآلة .... المواد المستخدمة ....

وصف عملية التشغيل ....

الزمن المعيارى للدورة ....

وصف العنصر	السرعة	التغذية	المعدات المستخدمة

نظام صيانة الآلة ....

مرة يومياً (تغير الزيت)

مرة أسبوعياً (تشحـــــــيم)

ملاحظات ....

وبالطبع فأن لوحة كل من خط سير العمليات Route Sheet ولوحة التشغيل توفران معاً كل المعلومات المطلوبة لأداء عملية صناعية معينة فى أنتاج السلعة . فمن المعروف أنه فى حالة المنتجات ذات الأجزاء المتعددة نجد أن هناك عمليات مختلفة لإنتاج كل جزء والتى تكون فى مجملها المنتج النهائى.

٢/٢/٢ أدلة العمل فى المؤسسات الخدمية :

يتوقف مستوى الخدمات المقدمة للعملاء على كثير من العوامل ومن بينها التزام مقدمى تلك الخدمات بالضوابط والإجراءات والقواعد التنفيذية المتعلقة بتلك الخدمات التى تعد فى إطار مجموعة من المرجعيات لتحقيق منافع العملاء .

لهذا تحرص المؤسسات التى تعمل فى إطار هذا التوجه التسويقى (تحقيق منافع العملاء) على توفير أدلة عمل لكل من مقدمى الخدمات والمستفيدين منها يتضمن تلك الضوابط والإجراءات . بمعنى أدق فإن الاستفادة من الخدمات المختلفة التى تقدمها المؤسسات المختلفة إنما يتوقف على مدى وضوح نظم وإجراءات العمل بين كافة التقسيمات التنظيمية المسئولة عن تقديم تلك الخدمات . فضلاً عن أهمية إلمام مقدمى الخدمات بها . كذلك إلمام العملاء المستفيدين من تلك الخدمات بإجراءات الحصول على تلك الخدمات حتى يتيسر حصولهم على الخدمة بسرعة وسهولة . ونعرض فيما يلى بإيجاز لدليلى مقدم الخدمة والمستفيد منها :

(١) دليل مقدم الخدمة :

(١/١) أهداف الدليل :

يستهدف الدليل تزويد مقدم الخدمة بالمعلومات الكافية التى تمكنه من تقديم الخدمات للعملاء . حيث تمثل تلك المعلومات إرشادات عامة لمقدم الخدمة للإلمام بالضوابط والشروط الأساسية لتقديم الخدمات حتى يتمكن من :

- الدقة والموضوعية فى مراجعة البيانات الواردة فى طلبات الحصول على الخدمات
- التأكد من صحة جميع المستندات التى يقدمها العميل .
- الدقة فى تقديم الخدمة طبقاً للمعايير المرجعية التي تحقق منافع العميل .

(٢/١) محتوى الدليل[١] :

يتضمن هذا الدليل بصفة عامة المحتويات التاليـــــــــة :

- إجراءات تقديم الخدمة .
- المستندات والنماذج المستخدمة .
- الوحدات الإدارية المعنية بتقديم الخدمة .
- الشروط الأساسية التى يجب مراعاتها عند تقديم الخدمة .

---

(١) أنظر ملحق رقم (٧) نموذج لدليل تقديم بعض الخدمات للجماهير والتى قام المؤلف بإعدادها فى إطار عمله الاستشارى فى إحدى الدول العربية .

(٢) دليل المستفيدين من الخدمة :

(١/٢) أهداف الدليل :

يستهدف هذا الدليل تزويد المستفيدين من الخدمات بالمعلومات الأساسية التى تمكنه من :

- الإلمام بالإجراءات التى يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على الخدمة .
- الإلمام بالشروط التى يجب مراعاتها عند الحصول على الخدمة .

كل ذلك حتى يتيسر عليهم الحصول على الخدمة بأقل جهد وفى أسرع وقت ممكن .

(٢/٢) محتوى الدليل :

فى إطار الأهداف السابقة ، يتضمن هذا الدليل ما يلى:

- المستندات التى يجب تجهيزها مقدماً .
- الإجراءات التى يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على الخدمة .
- الشروط الرئيسية التى يجب مراعاتها عند التقدم بالحصول على الخدمة .

تلك هى أهم الوثائق المتعلقة بأدلة العمل ، وتتوقف الاستفادة منها على كيفية تطويرها حتى يمكن تفعيل دورها فى التهيئة الوظيفية. كيف إذن يمكن تفعيل تلك الأدلة لتعظيم دورها فى هذا الشأن ؟

تتوقف الإستفادة من أدلة نظم العمل المختلفة (العامة والمهنية) وفى كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية فى التهيئة الوظيفية للعاملين ومن ثم المساهمة فى غلق منابع الانفلات الوظيفى على مجموعة من العوامل من أهمها:

(١) أن يتم تصميم تلك الآليات بالشكل الذى يُساهم فى الالتزام المستمر والجاد بالمعايير الوظيفية المرجعية للعمل ، وفى إطار التوجه بتشجيع وتحفيز العاملين على الالتزام بها . ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية :

(١/١) يجب أن تكون الأدلة بما تحتويها من أوامر وتعليمات وإجراءات منظمة العمل وغيرها من المحتويات واضحة تماما للمرؤوسين وتغطى كافة جوانب الموقف محل البحث. أن ذلك من شأنه أن يؤدى إلى تجنب العاملين عملية الإستفسار والتقصى عن بعض الأمور والمعلومات إذا كان الأمر ناقصا . ومن ناحية أخرى ، فإن التفصيل الزائد عن الحد فى تلك المحتويات قد يثير مضاعفات وإستياء العاملين مما يضعف من قوة وفعالية التوجيه.

(٢/١) يجب أن تكون محتويات تلك الأدلة موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات العاملين ونوعية الموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة .

(٣/١) يجب أن تكون محتويات تلك الأدلة مرتبطة بمتطلبات واحتياجات العمل دون أن تصدر نتيجة أعتبارات شخصية كانفعال أو استبداد أو نزوة القائم بالتوجيه . إن كل موقف يتطلب بطبيعته تعليمات وأوامر وتوجهات خاصة به ، وهنا يجب ألا تتخذ هذه التوجهات من طرف واحد (القائم بالتوجيه) بل يجب مشاركة العاملين فى عملية صياغة تلك التوجهات والتعليمات حتى نضمن قبولهم لها وتأييدهم لها وتنفيذها على الوجه الأكمل .

(٤/١) يفضل أن تأخذ التوجهات والتعليمات المنظمة للعمل فى صورة الاقتراح أو التوجيه حتى تكون أكثر فعالية مما لو كانت فى صورة أمور مقترن بالقوة والعنف .

(٥/١) ويرتبط بالمبدأ السابق ضرورة أن يتم توجيه العاملين لإتباع التعليمات المنظمة للعمل بالطريقة التى تشجع على قبولها والموافقة عليه .

(٦/١) من المستحسن أن يقوم الموجه عند إصدار أوامره بإتباع تعليمات جديدة أن يقوم بتفسير أسباب تلك التعليمات الجديدة – وأنها تتعلق بأهداف العمل الذى يؤدى توفيرا للوقت والجهد والدقة فى التنفيذ . بجانب ذلك يجب أن يكون العاملين ملمين ومستوعبين لمضمون ومحتوى التعليمات والتوجهات المنظمة للعمل حتى لا يحدث أخطاء فى التنفيذ تكون ناتجة من سوء الفهم .

(٢) التطوير والتحسين المستمر لتلك الأدلة لمواكبة كافة التطورات والمستجدات المؤثرة على الأداء وخاصة المستجدات التكنولوجية .

ومن أهم الأساليب التى يمكن الاعتماد عليها فى تطوير تلك الأدلة أسلوب الإنتاج المرن Lean Production والسابق الإشارة إليه والذى يعتمد علي فلسفة أو نظـــام السحب (Pull) وليس نظام الدفع (Push) في الإنتاج ، **حيث تبدأ العمليات من العميل أولاً** . حيث يتم سحب الوحدة أو الوحدات القليلة الموجودة بالمخازن لتلبية احتياجات العميل . وتباعاً يطلب المخزن من الإنتاج بتزويده بالاحتياجات المطلوبة للعملاء ، والإنتاج يقوم بدوره بطلب التزويد من المورد وهكذا .

وبشكل عام يُركز نظام الإنتاج المرن على خمسة مبادئ أساسية وهى:

(١/٢) تحديد القيمة التي يجب أن تقدم للعميل (التحديد الدقيق والمدروس لاحتياجات العميل) Voice of Customer .

(٢/٢) تحديد خريطة التدفق Flow Map ، بمعني تحديد الخطوات والأنشطة التي تدخل في عملية التصنيع بداية من طلب العميل وحتى إرسال الطلب للعميل . حيث تقوم المؤسسة بإعداد رسم توضيحي لعملياتها يبدأ من عند العميل – أى تحديد ماذا يريد – ثم ترجمة هذه الاحتياجات من قبل عملية الإنتاج ثم تحديد المطلوب من المورد وفق المطلوب إنتاجه .

(٣/٢) رسم خريطة لتدفق العمليات التي تضيف قيمة Value Stream Map ، بحيث تتم العمليات بانسيابية وبصورة سلسلة بعيدة عن أي نوع من أنواع الفاقد .

(٤/٢) حساب القيمة المطلوبة للاستجابة لطلب العميل .

(٥/٢) السعي الدائم للوصول للأفضل .

هذا ويركز هذا الأسلوب فى التحسين والتطوير على عدد من الأدوات من أهمها ما يطلق عليه نظام الكايزن (Kaizn) أو التحسين المستمر : والكايزن عبارة عن مفهوم ظهر عام ١٩٨٤ على يد اليابانى ماسكاى إماى . ويتكون المفهوم من كلمتين يابانيتين هما : كاى " Kai " وتعنى التغيير وزن " Zen " وتعنى للأحسن أو الأفضل ، وتترجم إجمالاً إلى " التحسين المستمر " Continual Improvement وتتلخص فلسفته فى أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه ، وكل عملية تتم حالياً لابد وإنها تحتوى على هدر من أى نوع " سواء مادى أو معنوى أو فكرى " وأن التقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها . وبالتالى فإن محور التغيير للأحسن يتمثل فى شكل أساسى فكرة التخلص من الهدر Waste [١] .

ولكن بعد ترتيب إعادة الأوضاع الداخلية لأماكن العمل ثم وضع قواعد وإجراء نظم العمل فى الأماكن المختلفة والتى يجب أن يلتزم بها

---

(١) http:// www.Mutdawl.net/forums/showthread.

العاملون أى التنميط . هذا وتعتمد فكرة التحسين المستمر أو الكايزن كأحد أدوات الإنتاج المرن على المبادئ التالية :

- ترتيب البيت house keeping . (5s السابق الإشارة إليها).
- منع الفاقد Model Imagination .
- التنميط Standardization .

وفيما يلي فكرة مبسطة عن هذه المبادئ الثلاث [1] :

- ترتيب البيت :

تقوم فكرة ترتيب البيت علي أن جودة المنتج لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام والارتباك بمكان العمل ، ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المؤسسة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات التالية :

Δ تصنيف (Sort) الأشياء الموجودة في مكان العمل وفرز الضروري والتخلص من الأشياء غير الضرورية وهذه الخطوة الهامة تتضمن الخطوات الفرعية التالية :

- فرز جميع الأشياء الموجودة في موقع العمل .
- تمييز الأشياء التي لا تحتاج إليها العملية الإنتاجية في المكان (بكارت أحمر علي سبيل المثال) تمهيدا للتخلص منها ببيعها أو تخزينها أو إعدامها .
- تبقي في مكان العمل الأشياء الضرورية وتحدد أماكنها كالتالى :

---

(1) د. حسن مختار حسين سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي القاهرة ، مكتبة بيروت ٢٠٠٧ ص ١٢٥ .

- أشياء يحتاج إليها العامل بصورة مستمرة وهذه الأشياء أو المعدات يجب أن توضع بجوار العامل مباشرة (في متناول اليد) .
- أشياء أو معداتٍ يحتاج إليها العامل في اليوم من ٣ – ٤ مرات مثلا وهذه الأشياء توضع بالقرب من العامل في نفس المكان .
- أشياء أو معدات يحتاج إليها العامل مرة كل أسبوع أو شهر مثلا وهذه يمكن الاحتفاظ بها في المخزون .

Δ إعــادة ترتيب (Store) الأشياء الباقية بطريقة منظمة وفي مكان محدد ويتم تخطيط أماكن الأشياء بألوان توضع علي كل شيء أسمه ومواصفاته .

Δ تنظيف وتلميع (Shine) مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيه ومواصلة عمليات النظافة باستمرار .

Δ التنميط (Standardization) ويعني تخطيط الأماكن والتزام الأشياء والأشخاص بالأماكن والخطوط التي تم تحديدها .

Δ الرقابة (Sustion) الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه وتنمية الالتزام بمبادئ اللين ووضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ .

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت تمثل فلسفة كاملة تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للارتقاء بمستوى جودة

المنتج حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الإنتاج أو العمليات إن نظام مكان العمل وترتيب العمل وحسن العناية بها فضلا عن النظافة الشخصية للعامل تبدو من البديهات التى يجب أن تهتم بها المؤسسة [1].

- منع الفاقد :

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الإدارة وتستهدف منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة . وتعني فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبدد الجودة .

هناك سبعة أنواع من الفواقد السلبية يحاول نظام Lean التخلص منها وتسمي الفواقد السبعة Wastes وتتمثل فيما يلى :

Δ تكلفة المنتج المعيب Defect : وهو عبارة عن منتج لا يتوافق مع متطلبات العميل .

Δ الإنتاج الزائد Over Production (وهو كل إنتاج زائد علي طلب العميل) ويترتب عليه تكاليف تشغيل ماكينات وعمالة وخامات مخزون زائد ... الخ .

Δ الفاقد الناتج عن النقل Transportation وهي التكاليف الناتجة عن نقل الخامات والأجزاء من والي المخازن ، بل تتعدي تكاليف النقل إلى تكلفة انتقال العامل من مكان لآخر بشكل يضيع وقته أثناء الإنتاج.

---

[1] المرجع السابق مباشرة ، ص ١٢٨ .

Δ وقت الانتظار Waiting: وصور الانتظار متعددة مثل انتظار العامل لإتمام إجراء ما أو انتظار العامل لتناول دوره علي خط الإنتاج أو انتظار العربات للتحميل ... الخ .

Δ التخزين Inventory : فالمخزون عبارة عن رأس مال معطل وعرضه للخسارة والتلف بالإضافة لشموله علي تكاليف أجور عمالة وإيجارات وأضاءه ... الخ .

Δ الحركة : Motion أي حركة العامل أو الموظف الزائدة أثناء إتمام العملية الإنتاجية وبالتالي تنظيم حركة العامل مسألة ضرورية لتقليل الفاقد الناتج عن أيه حركات زائدة.

Δ العمليات الزائدة Over process : وهي عبارة عن أيه مجهودات زائدة في المنتج لم يكن يحتاج إليها العميل ولم يطلبها . بمعني آخر يري العميل أنها لم تضف قيمة إليه ، فالعميل الذي يطلب وجبات من أحد المطاعم لا يضره أن كانت وسيلة نقل الوجبات إليه بالموتوسيكل أو السيارة .

- التنميط Standardization :

يقصد بالتنميط وضع قواعد تنظيم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوي الجودة المستهدف . ويتم التنميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت ، السرعة ، الكمية ، التكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد .

ولكي تكون الأنماط Standers مفيدة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة ينبغي أن تتوافر فيها الشروط التالية :

∆ أن تعبر عن أفضل طرق الأداء أمانا وأيسرها .

∆ تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة .

∆ توفر أساسا لقياس الأداء الفعلي .

∆ توضح علاقة السبب والنتيجة بمعني توضيح السبب في أداء إجراء معين وبيان النتيجة المستهدفة منه .

∆ توفر أساسا لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت.

وفى ختام الحديث عن نظام الإنتاج المرن ، تجدر الإشارة إلى أن نجاح المؤسسات في تطبيقه ليس مجرد قرار تتخذه الإدارة بهدف التطوير ، وإلا قد فشلت العديد من المؤسسات في تطبيقه ، وإنما يحتاج إلى كوادر بشرية علي درجة عالية من الوعي بخطوات تطبيقه والمحافظة عليه . كما أن تطبيقه يتطلب قيادة إدارية فعالة تتوافر لديها القدرة علي تحويل

السلوك السلبي للعاملين إلى سلوك ايجابي تجاه استخدام الموارد أو في الإنتاج وفي وجودة التواصل مع العميل . بمعني آخر فإن هذا النظام يتطلب جودة في أداء العنصر البشري بحيث يطبق النظام بكفاءة ، ويحافظ علي استمراريته .

(٣) أن يتم تصميم وتطوير تلك الآليات فى إطار التوجه بالمفاهيم التسويقية الحديثة والتى التركز على التوجه بإنتاج وتطوير ما يتم تسويقه من أدلة . ويعتمد هذا التوجه على مجموعة من المفاهيم التسويقية من أهمها[١] :

(١/٣) التعرف على احتياجات ورغبات العاملين المستهدفين كسوق داخلى لتلك الأدلة وتقسيمهم إلى قطاعات متجانسة .

(٢/٣) تصميم إستراتجيات المزيج التسويقى لتحقيق التبادل بين المؤسسة والعاملين بهدف تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين .

(٣/٣) توطيد وتعميق العلاقات بشكل مستمر بين العاملين والإدارة بهدف تعظيم الاستفادة من تلك الأدلة .

٣- الوثائق المعلوماتية لمنظومة إدارة الموارد البشرية :

أوضحنا عند الحديث عن محددات انفلات السلوك الوظيفى ، أن من بين تلك المحددات على مستوى المؤسسة ، عدم فعالية دور إدارة الموارد البشرية فى إنتقاء وإختيار العنصر البشرى وتدريبه ونقله وترقيته وتقييم أدائه وغيرها من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية . لذلك فمن بين الآليات الأساسية التى تدعم جهود التهيئة الوظيفية تلك المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية . لذلك يجب تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لضمان غلق منابع دخول أى عنصر بشرى للمؤسسة لدية الاستعداد للانفلات الوظيفى أو نقلة أو ترقيته بدون

---

(١) سوف نتحدث عن تلك المفاهيم والآليات التسويقية بالتفصيل فى الوحدة التالية .

ضوابط ومعايير تحد من الانفلات الوظيفى . كذلك تقويم السلوك الوظيفى عن طريق التدريب وتقييم الأداء وتحويله إلى سلوك وظيفى إيجابى .

هذا وتمثل مخرجات تطوير وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية فى مجموعة من الوثائق المعلوماتية التى تحدد الأبعاد والعناصر الأساسية للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية خاصة تلك التى تُساهم بشكل مباشر فى غلق منابع الانفلات الوظيفى ومن أهم تلك الوثائق :

٣/١ الهياكل التنظيمية الرئيسية والفرعية للمؤسسة التى توضح :

٣/١/١ العلاقات التنظيمية بين مكونات الهيكل التنظيمى (البُعد الرأسى والأفقى للعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية للمستويات الإدارية المختلفة) .

هذا وتعتبر العلاقات التنظيمية – الرأسية والأفقية – أحد الدعائم الأساسية لنجاح التنظيم فى تحقيق أهدافه ، ذلك لأنها تحقق الترابط بين مكونات البناء التنظيمى . ومن ثم التناسق فى أداء التقسيمات التنظيمية نحو تحقيق أهداف التنظيم .

لذلك يجب تطوير وتحسين العلاقات التنظيمية بين التقسيمات التنظيمية بما يُساهم فى :

- تحديد الوحدات التنظيمية التى لها حق إصدار التوجيهات والتعليمات الإدارية .
- تحديد الوحدات التى يقتصر دورها فى تقديم النصح والمشورة لبقية التقسيمات التنظيمية .

٣/١/٢ نطاق الإشراف لكل وحدة من وحدات الهيكل التنظيمى.

٣/١/٣ اتجاهات ونوعية الاتصالات بين وحدات المستويات الإدارية .

٣/٢ الاختصاصات التنظيمية :

بجانب تحديد الهياكل التنظيمية ، يجب تحديد الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية فى كافة المستويات الإدارية وذلك لمنع حدوث التضارب والتكرار والازدواجية فى الأداء بين الوحدات المختلفة . وتتمثل هذه الاختصاصات فى :

٣/٢/١ تحديد مسئوليات كل وحدة من الوحدات .

٣/٢/٢ تحديد الصلاحيات الإدارية لكل وحدة .

٣/٢/٣ تحديد العلاقات التنظيمية .

٣/٣ بطاقات الوصف الوظيفى :

تعتبر بطاقات الوصف الوظيفى بمثابة مخرجات وظيفة التحليل والتوصيف الوظيفى ، وتعتبر تلك البطاقات بمثابة دليل عام للوظيفة حيث توضح ماذا يجب عمله ؟ وكيف يتم أداؤها ؟ وما هى الأدوات المستخدمة فى الأداء ؟ وما هى ظروف العمل السائدة ؟ وغيرها من الأسئلة التى توضح الأبعاد المختلفة للوظيفة .

وبشكل عام يمكن القول بان بطاقة الوصف الوظيفى تتضمن مجموعة من الحقائق المتعلقة بالوظيفة والتى تنظم بطريقة تُمكن من استعمالها وغالباً ما تتضمن هذه البطاقة الحقائق التالية عن الوظيفة :

٣/٣/١ بيانات أولية عن الوظيفة .

٣/٣/٢ ملخص عن الوظيفة (وصف عام للوظيفة) .

٣/٣/٣ واجبات الوظيفة .

٣/٣/٤ إشراف الغير على الوظيفة وإشراف الوظيفة على الغير.

٣/٣/٥ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

٣/٣/٦ العدد والآلات والمواد المستخدمة فى إنجاز العمل .

٣/٣/٧ ظروف العمل .

٨/٣/٣ تعريف لبعض المصطلحات غير المفهومة .

٩/٣/٣ أيه إضافة أخرى لتوضيح النقاط .

أما عن البيانات الأولية عن الوظيفة فتتضمن :

اسم الوظيفة (والأسماء الأخرى البديلة إذا وجدت) موقعها ، مستوي تقييمها ، رقم المجموعة الوظيفية ... الخ .

أما ملخص الوظيفة فله هدفين :

الأول لإعطاء تعريف موجز يكون ذا فائدة كمعلومات إضافية أولية عندما يكون اسم الوظيفة غير الملائم .

أما الثاني : فهو التوجيه للقارئ تجاه فهم المعلومات المفصلة التالية فى البطاقة . ومن المعتاد فى الحياة العملية إعداد هذا البند قبل كتابة البند الثالث الخاص بواجبات الوظيفة .

أما عن واجبات الوظيفة (البند رقم ٣) فإنها تعتبر بمثابة العنصر الجوهرى فى التوصيف وكما يقال أنها قلب توصيف الوظائف ، وأيضا أصعبها ، حيث يصعب فى معظم الأحوال كتابتها بشكل ملائم . ومن المقترح فى هذا الشأن أن يذكر :

ما يتم عمله ، وكيف يتم . (دون أن يشمل تفاصيل دراسة الزمن) والغرض من وراء كل واجب .

وقد يكون من المفيد فى غالبية الأحوال أن تتضمن الواجبات الرئيسية التى توضحها كلمة : ماذا " " ولماذا " وكيف " يتم ذلك ؟ ثم يتبع ذلك – إن أمكن – وضعها فى شكل مرتب ومسلسل ، بالإضافة إلى ذلك يجب تقدير نسبة الزمن لأداء خاصة لبعض الوظائف مثل الإنتاج والمشتريات والتى فيها عنصر الزمن أهمية كبيرة .

أما البند الخاص بالإشراف فإنه يذكر أسماء الوظائف التي تكون فى

مستوي أعلى وأسفل هذه الوظيفة ودرجة الإشراف عليها مثل إشراف عام متوسط ، أو إشراف دقيق .

أما عن البند الخاص بعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فإنه يتناول العلاقات الرأسية للترقية ، والعلاقات الأفقية لأنساب العمل والإجراءات.

وفي بند الآلات والمعدات يجب توضيح وتعريف كل شكل رئيسي منها، ومع إعطاء الأسماء التجارية إذا كانت ضرورية حيث تفيد هذه المعلومات عند إعداد برامج التدريب المختلفة .

وبخصوص ظروف العمل فتستخدم غالبا قوائم مراجعة لتوضيح ظروف العمل مثل الإضاءة ، التهوية ، النظافة تلوث الجو بالأتربة ومخلفات العمل والزيوت والشحومات والضوضاء .. الخ. كذلك يجب توضيح ظروف المخاطر التى تتعلق بالوظيفة .

وأخيرا يجب تعريف أي كلمات أو تغييرات غير واردة في التوصيف . ونظرا لأن أسلوب توصيف الوظائف يعتمد إلى حد ما على دراسات ينقصها الوضوح إلى حد ما ، فإنه يكون من المفيد والمسموح به للمحلل أن يضيف أيه تعليقات أخرى إضافية يشعر بأنها مناسبة ومفيدة لفهم الوظيفة ، لذلك فإن البند الخاص بالتعليقات يوفر هذه الحرية للتعبير.

أن الوصف الوظيفي المبين بعالية قد يعتبر شاملا بدرجة كافية ، إلا أن كثير من المؤسسات ترى أن تتضمن محتوي التوصيف كمية من المعلومات أقل من ذلك ، ومع ذلك فيجب على المحلل أن يكون مدركا بدرجة كبيرة من الوعي لنطاق المعلومات الممكنة عند تصميم الإطار المناسب لبرنامج معين والتى تفى بأغراضه المختلفة (١) .

---

(١) أنظر الملحق رقم (٨) نموذج لبطاقة توصيف الوظائف بإحدى إدارات ترتيب وموازنة الوظائف – التابعة للإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف – الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة – جمهورية مصر العربية .

ويجب أن يراعي عند إعداد الوصف الوظيفي سواء بالنسبة للمؤسسات العامة أو الخاصة مجموعة من التوجيهات والضوابط التي يجب مراعاتها بدقة ولا يسمح المجال هنا للحديث عن هذه التوجهات والضوابط [٢].

٤/٣ نظام الاختبار والتعيين :

يعتبر وضع نظام سليم وواضح للإختيار والتعيين بمثابة دليل لإختيار وتعيين العاملين المرتقبين أو المحتملين . ويعتبر هذا النظام بمثابة أحد الآليات الأساسية المتعلقة بمنظومة إدارة الموارد البشرية ، فبناءً عليه يتم إختيار العاملين الجدد الذين تتوافر لديهم الشروط السابق تحديدها فى بطاقة الوصف الوظيفى ، ومن ثم غلق أبواب دخول العاملين الذين لا تتوافر لديهم تلك الشروط خاصة المتعلقة بالجوانب السلوكية ذات العلاقة بالانفلات الوظيفى . **ومن أهم عناصر نظام الاختيار والتعيين :**

١/٤/٣ طلب التوظيف :

وهو بمثابة الوثيقة التى يقوم المتقدم لشغل الوظيفة باستيفائها فى البداية . هذا ويجب أن تتضمن تلك الوثيقة مجموعة من البيانات التى تُساهم فى الكشف عن الجوانب المختلفة للمتقدم وخاصة الجوانب السلوكية ، وألا تقتصر على أن تكون مجرد وثيقة تعارف (C.V) يدلى المتقدم من خلالها ببيانات غير دقيقة وغير موثقة ، ومن ثم تصبح تلك البيانات عديمة القيمة فى إختيار العاملين . لذلك يجب تطوير طلب التوظف بشكل مستمر حتى تتضمن البيانات الدقيقة والموضوعية والتى تُساهم فى استبعاد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم كثير من الشروط المطلوبة ومن ثم تخفيض الأعداد الذين يتقدمون للاختبارات والمقابلات والكشف الطبى وغيرها من الإجراءات الأخرى

---

(٢) أنظر فى هذا الصدد د. محمد محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص ٣٤٥ – ٣٦٨ .

المتتابعة . وبمعنى آخر يجب تطوير طلبات التوظيف لزيادة فعاليتها فى التنبؤ بنجاح الفرد فى العمل الذى سيقوم به عند تعيينه فيه . وذلك بالتركيز على العناصر التى تساعد على التنبؤ وحذف العناصر التى لا تفيد فى هذا التنبؤ .

٢/٤/٣ المقابلات الشخصية التى تجرى مع المتقدمين :

حيث يجب أن تتضمن وثيقة نظام الإختبار والتعيين نوعية المقابلات الشخصية التى تجرى مع المتقدمين لشغل الوظائف حتى يكونوا على علم مسبقاً بها للاستعداد لها .

٣/٤/٣ الاختبارات :

كذلك يجب أن تتضمن وثيقة نوعية تلك الاختبارات (شفهية أو تحريرية) وموضوعات تلك الاختبارات وذلك بهدف الاستعداد المسبق لها .

٤/٤/٣ أساليب استيفاء الشروط الصحية (الكشف الطبى) :

كذلك يجب أن يتضمن دليل الاختيار والتعيين أيضاً كيفية استيفاء الشروط الصحية من خلال الكشف الطبى . ويجب أن يتضمن أولاً الشروط الصحية الواجب توافرها فى المتقدم لشغل الوظيفة (مثلاً طول النظر – الخلو من الأمراض المعدية الخ) كذلك تحديد أساليب التحقق من تلك الشروط . أن توافر تلك الشروط وعلم المتقدمين بها إنما يساعد على غلق لبعض منابع الانفلات الوظيفى خاصة هؤلاء الغير قادرين صحياً على أداء العمل ومن ثم سعيهم إلى المطالبات القضائية غير المشروعة للحصول على معاشات ومزايا مالية ومادية غير مشروعة .

٥/٣ نظام النقل والترقية :

تعتبر نظم النقل والترقية والمتعلقة بإدارة الحركة الأفقية والرأسية للعاملين أحد المخرجات الأساسية لمنظومة إدارة الموارد البشرية . ويقصد بإدارة الحركة الأفقية ، بأنها بمثابة مجموعة من الأنشطة والضوابط التى تتعلق بنقل العاملين من وظيفة لأخرى على نفس المستوى فى نفس المستوى الإدارى دون أن يتبع ذلك زيادة فى الأجور، وإن كان هناك اختلاف نسبى فى طبيعة العمل . ويقصد بإدارة الحركة الرأسية مجموعة الأنشطة والضوابط التى تنظم حركة انتقال العاملين إلى أعلى فى سلم الوظائف (الترقية) أو أسفل (التنزيل) ، ويتبع ذلك زيادة فى الأجور والمكاسب المادية والمعنوية وتغيير فى طبيعة العمل ومسئولياته .

ولما كانت نظم النقل والترقية تعتبران أحد آليات دعم ظاهرة انفلات السلوك الوظيفى فى المؤسسات بصفة عامة والمصرية والعربية بصفة خاصة – كما أوضحنا فى الوحدة الثالثة – لذلك يجب أن تعد المؤسسة نظاماً متكاملاً وموضوعياً لكل من النقل والترقية وتسويقه لدى العاملين حتى يمكن غلق حالات الانفلات الوظيفى التى تنشأ بسبب عدم وضوح نظم النقل والترقية ومن أهم عناصر تلك الأنظمة والتى تتضمنها وثيقة النقل والترقية ما يلى :

٣/٥/١ عناصر نظام الترقية :

حيث يجب أن يتضمن نظام ترقية العاملين العناصر التالية :

(١) تحديد أهداف الترقية :

يجب أن يبرز النظام الهدف من الترقية وذلك للأسباب التالية :

(١/١) خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل أقصى جهودهم لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة لأنهم سوف يكافئون عن مجهوداتهم بالترقية .

(٢/١) خلق شعور بالرضاء عن العمل . فكما سبق أن أوضحنا أن وجود فرص للتقدم والترقية من أهم مصادر الرضاء عن العمل .

(٣/١) ضمان بقاء العدد الكافى من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية فى خدمة المؤسسة ، حيث يتم الاختيار منهم لشغل الوظائف الشاغرة التى تستلزم كفاءات أو مهارات عالية .

(٢) تحديد عناصر الترقية :

يجب أن يبرز النظام أهم عناصر الترقية والتى تتمثل أهمها فيما يلى :

(١/٢) تتطلب الترقية (النقل من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى) توافر وظائف شاغرة وأن تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين بالمؤسسة .

(٢/٢) أن تكون الترقية تقدير لجهود أو طول مدة خدمة الموظف فى المؤسسة أو لخصائصه الشخصية .

(٣/٢) أن تقترن الترقية بزيادة فى الأجر أو المرتب أو المسئوليات حاضراً أو مستقبلاً .

وهذا يعكس النقل Transfer من وظيفة لأخرى على نفس المستوى الوظيفى حيث ينتقل الموظف من عمل إلى عمل آخر على نفس المستوى وبنفس المرتب دون زيادة فى الأجر أو الواجبات أو السلطات أو تغير فى ظروف وأحوال العمل.

(٣) تحديد واضح لقنوات الترقية بالنسبة لجميع المسارات الوظيفية :

يجب أن تقوم المؤسسات المختلفة بتحديد قنوات متناسقة للترقية بالنسبة لجميع المسارات الوظيفية وتكون معلنة وواضحة للعاملين . وقد تصور هذه القنوات على شكل خرائط ترقيته ، حيث تتحدد فيها العلاقة بين كل عمل والأعمال الأخرى ، والخطوات التى تشير إلى مسالك الترقية والتقدم من المراكز الأدنى إلى المراكز العليا .

(٤) تحديد أسس ومعايير الاختبار والتقييم :

ولكى تحقق برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها فإنه يجب أن يكون هناك أساس ومعايير للترقية لإختيار الأفراد المستحقين لها ، وبهذه الأسس والمعايير يمكن إتخاذ قرارات عادلة وموضوعية يسهل على الأفراد تفهمها والتعرف على المبررات التى تنطوى عليها . بعد ذلك تأتى عملية الاختيار حيث تُركز على إختيار أكثرهم ملائمة

لمتطلبات الأعمال والمهام . ويتم ذلك على التالى :

(٤/١) تحديد معايير الاختيار :

هناك مجموعة من المعايير التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند المفاضلة بين الأفراد ومن هذه المعايير : التعلم ، اجتياز برامج تدريبية ، مستوى تقييم الأداء الحالى والمتوقع ، الجدية فى العمل ، الأمانة ، الجانب الاجتماعى فى حياة الشخص إلى غير ذلك من المعايير وتبرز أهمية هذه المعايير عند الاعتماد على سياسة الترقية على أساس الكفاءة بشكل عام .

(٤/٢) أساليب الإختيار والتقييم :

حيث يتم توضيح كيفية تقييم وإختيار العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها عن طريق مراكز الإختيار والتقييم .

(٥) تحديد سياسات الترقية :

من الأمور الهامة والرئيسية المتعلقة بالترقية هى التى تتعلق بسياسات الترقية وتتمثل أهم هذه السياسات فيما يلى:

(٥/١) الترقية بالاختيار على أساس الكفاءة فى الوظيفة الحالية : حيث يعتمد هذا الأساس على ضرورة ترقية الأفراد لجدارتهم وكفاءتهم فى الوظائف الحالية بهدف إختيار من يصلح للترشيح للترقية وفقاً للأسس والمعايير السابقة .

(٥/٢) الترقية على أساس القدرات الخاصة لشغل الوظيفة : ليس معنى نجاح الفرد فى وظيفته الحالية

ضرورة نجاحه فى تولى وظائف أخرى ذات مسئوليات (أعلى) لذلك تركز هذه السياسة على عدم منح الفرد الوظيفة الأعلى استناداً على نجاحه فى شغل وظيفته الحالية بل على أساس توافر القدرات والمهارات التى تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة .

(٣/٥) الترقية على أساس الأقدمية Seniority :

وتركز هذه السياسة على طول مدة الخدمة التى قضاها الشخص فى خدمة المؤسسة بغض النظر عن كفاءته فى العمل .

(٤/٥) الترقية على أساس التوازن بين الكفاءة والأقدمية:

تجمع هذه السياسة بين الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً .

٢/٥/٣ عناصر نظام النقل :

يجب أن يتضمن نظام النقل العناصر التالية :

(١) أهداف النقل :

يجب أن يوضح النظام أهداف نقل العاملين من وظيفة لأخرى . ومن أهم تلك الأهداف على سبيل المثال :

(١/١) النقل من الوظيفة التي تزيد احتياجات العمل فيها إلى الوظيفة التى تقل احتياجات العمل فيها . وذلك لتفادي تعيين عاملين جدد بالمؤسسة بينما يوجد عاملون لا يعملون في مكان آخر .

(٢/١) النقل إلى وظيفة أخرى بالمؤسسة فى حالة انخفاض مستوى الأداء حيث ينقل الموظف أو العامل

ذو الأداء المرتفع فى المؤسسة إلى وحدة إدارية أخرى بدلاً من الموظف أو العامل الذي يقل عنه من حيث الأداء .

(٣/١) النقل لغرض الحصول على عاملين يتقنون أداء أكثر من عمل واحد ويفيد هذا النوع من النقل بشكل واضح فى المؤسسات الصغيرة حيث لا يوجد أعمال كثيرة ومتعددة تتلائم مع العمالة الموجودة بها .

(٤/١) النقل من وردية عمل إلى وردية أخرى خاصة في المصانع التي تعمل على أكثر من وردية .

(٥/١) النقل من وظيفة لأخرى لأغراض علاجية ، مثل عدم تفاهم الموظف أو العامل مع رئيسه المباشر الحالي أو مع زملائه ، أو عدم ملائمته لواجبات وظيفته الحالية أو عدم ملائمة ظروف وأحوال العمل لصحته أو بسبب إصابته في حوادث متعلقة بالعمل ..... الخ .

(٦/١) النقل بسبب الظروف الصحية أو الملل أو أغراض التدريب والمران .

(٢) سياسات النقل :

يجب أن تكون هناك سياسات واضحة للنقل ، فلو تركت مسئولية النقل داخل القسم للرئيس المباشر فقد يتردد المرؤوسين فى طلب النقل من القسم إلى الأقسام الأخرى وقد يطلب الرئيس نقل الموظف من قسمه نظرا لضعف كفاءته بدلاً من محاولة دراسة الأسباب المؤدية لذلك ومحاولة علاجها . وقد تتدخل العوامل الشخصية فى

قراراته الخاصة بالنقل ، لذلك يجب أن تكون هناك سياسات واضحة للنقل تعكس المبادئ العادلة المتناسقة التى يجب مراعاتها عند النقل ومنها :

(١/٢) الظروف التى يمكن إجراء النقل عند حدوثها وأنواع النقل التى يمكن تشجيعها .

(٢/٢) تحديد مسئولية من يقترح النقل ومن يوافق عليه، وهل هى مسئولية الرئيس المباشر أم يجب أن تعرض على الرئيس الأعلى من قبل الرئيس المباشر ، وما هو الدور الذى تقوم به إدارة الموارد البشرية فى هذا الميدان.

(٣/٢) الوظائف التى سوف يتم النقل إليها كما هو مبين فى تحليل الوظائف والأعمال ، وكمية التدريب والمران اللازم لكى يمكن للموظف أو العامل اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة التى يُنقل إليها ، وطول فترة الاختبار الكافية لإثبات جدارة الموظف لشغل الوظيفة الجديدة ومعدل الأجر أو المرتب الذى يحصل عليه أثناء فترة التدريب .

(٤/٢) الوحدات التى يتم النقل فى إطارها ، وهل سيتم النقل بين الإدارات أم الأقسام أم المصانع أم وحدات من المصانع ، وهل يحتفظ الموظف أو العامل بمدة أقدميته السابقة عند نقله أم لا ؟

(٥/٢) أساس النقل ، فهل يتم النقل على أساس الأقدمية ؟ أم الكفاءة ؟ أم على أساس عوامل أخرى مثل الحالة الاجتماعية والحالة الصحية ؟

(٦/٢) معدل الأجر أو المرتب الذى يحصل عليه الموظف المنقول وفى أى الظروف يحصل على الأجر الذى كان يحصل عليه فى وظيفته الأولى إذا كان أعلى من أجر وظيفته الحالية .

ولوضع السياسات المتعلقة بالنقل والتى تضمن توافر المبادئ السابقة ، يجب أن تراعى ظروف المؤسسة ويمكن لإدارة الموارد البشرية مساعدة الإدارة العليا فى صياغة هذه السياسات بعد الأخذ فى الحسبان السياسات المماثلة المتبعة فى المؤسسات الأخرى المماثلة ومعرفة عيوبها حتى يمكن تفاديها فى السياسات الموضوعة وأن تأخذ فى الحسبان القوانين الخاصة بذلك .

(٣) قواعد النقل :

يجب عند النقل مراعاة القواعد التالية :

(١/٣) أن يتم النقل باقتراح من الرئيس المباشر أو توصية المسئولين بإدارة الموارد البشرية على أن تتم مراجعتها والموافقة عليها من الإدارة العليا .

(٢/٣) يعتمد قرار النقل داخل الأقسام وبين الأقسام أو داخل المؤسسة بأكملها أو بين فروع المؤسسة ، على درجة التشابه بين الوظائف والعمليات المختلفة وأيضاً على كيفية التدريب والمران المطلوب لشغل كل وظيفة.

(٣/٣) كما فى حالة الترقية ، تساهم سجلات أداء العاملين وقياس الكفاءة فى عمليات النقل ، حيث توضح درجة كفاءة كل منهم فى أداء الوظائف التى ينقلون

إليها.

(٣/٤) يجب أن يكون هناك نظام معروف لحساب الأقدمية على مستوى المؤسسة بأكملها لو كانت وحدة النقل هى المؤسسة بأكملها ويفيد هذا فى حالة الموظف الذى لديه أقدميه كبيرة فى المؤسسة ثم نقل من الوحدة التى يعمل بها وبعد ذلك عاد إلى مكان عمله الأول ، وهذه النقطة مهمة وذلك لتلافى المشاكل التى قد تحدث مستقبلا فى الترقية خاصة إذا ما كانت الأقدمية هى الأساس الأول .

(٣/٥) فى حالات النقل العلاجى والنقل الذى يستهدف موازنة أفراد القوى العاملة السابق الإشارة إليها ، يحصل المنقول على معدل الأجر الخاص بالعمل الجديد وليس العمل القديم الذى كان يشغله ونفس هذه القاعدة تطبق فى حالات النقل من وردية إلى أخرى خاصة إذا كانت بناء على رغبة العامل .

أما فى حالات النقل الأخرى يحصل العامل أو الموظف على ما كان يتقاضاه فى عمله الأصلى أو بالأجر الجديد أيهما أعلى .

(٣/٦) يجب إتباع مبادئ العلاقات الإنسانية ، وذلك بشرح الدوافع التى أدت إلى النقل لمساعدة الموظف على التكيف مع زملائه ورؤسائه الجدد وتدريبه على عمله الجديد وتهيئته لقبوله وتقديم أقصى مجهود لديه . وأيضاً معرفة مشاكل الموظف أو العامل الذى يطلب النقل من وظيفة إلى أخرى ومعرفة أسبابها ومحاولة

علاجها وإقناعه فى حالة تعذر تنفيذ النقل حتى يظل راضيا عن عمله مقدما أقصى مجهود يبذله .

(٧/٣) وأخيرا يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تفسير سياسات وطرق احتساب الأقدمية ودفع الأجور والمرتبات فى حالات النقل لجميع العاملين بالمؤسسة مع التأكد من فهمهم لها واقتناعهم بها .

خلاصة القول وبعد فهذه هى عناصر وأبعاد نظام النقل والترقية والتى يجب أن تكون محددة وواضحة لدى العاملين وأن يتم توثيقها فى وثيقة يتم تسويقها لدى العاملين . لأن وضع النظام فى وثيقة فقط لا يُفيد إلا بتسويقه لدى العاملين والتأكد من فهمهم وإدراكهم لعناصر جيداً والسعى نحو تنفيذ عناصره عند النقل أو الترقية من وظيفة لأخرى .

٦/٣ خطة التدريب والتنمية الإدارية :

يُساهم التدريب فى التهيئة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى من خلال تزويدهم بالمعرفة الوظيفية المتعلقة بمحاور التهيئة الوظيفية السابق الإشارة إليها فى الوحدة السابقة . هذا وتعتبر الخُطط التدريبية سواء بالنسبة للعاملين أو القيادات الإدارية بمثابة مخرجات وظيفة التخطيط للنشاط التدريبى . حيث يبدأ التخطيط للنشاط التدريبى بتحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها وفى ضوئها يتم تصميم الخطة التدريبية والتى تتضمن تحديد البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية وتحديد محتوياتها . كما تتضمن مواعيد تنفيذ تلك البرامج والمتطلبات المادية والمالية والبشرية المطلوبة . لذلك تصبح تلك الخطة بمثابة أحد الوثائق المعلوماتية التى تُساهم فى تعديل المسار الوظيفى للعاملين من خلال تزويدهم بالمعارف المختلفة المرتبطة بالمعايير الوظيفية

والمهنية والأخلاقية والسابق الإشارة إليها من خلال البرامج المختلفة للخطة التدريبية ، بما يساعد على تحويل السلوك الوظيفى السلبى إلى سلوك وظيفى إيجابى ، ومن ثم المساهمة فى غلق منابع الانفلات الوظيفى . لكن ذلك يتوقف على مدى القدرة على تصميم الخطة التدريبية وما تتضمنه من برامج تستهدف غلق كثير من منابع الانفلات الوظيفى . كذلك تنفيذ برامج تلك الخطة بشكل محكم ودقيق .

لذلك تعتبر الخطة التدريبية كإحدى مخرجات وظيفة التدريب بمثابة إحدى الوثائق الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتى يجب أن تصميمها وتنفيذها من خلال خبرات متخصصة حتى يمكن الاستفادة منها فى غلق منابع الانفلات الوظيفى . وهنا يجب التنويه إلى أنه يمكن الاستفادة من المفاهيم التسويقية الحديثة فى تصميم تلك الخطة وتنفيذها والترويج لها على مستوى كافة الوحدات الإدارية للمؤسسة وهذا ما سنتناوله فى حديثنا فى الوحدة التالية .

٧/٣ نظام تقييم أداء العاملين :

من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التقييم المستمر لأداء العاملين بهدف اتخاذ القرارات المناسبة لعلاج فجوات الأداء البشرى . ويتم ذلك من خلال تصميم نظام متكامل لتقييم أداء العاملين يتضمن المحاور التالية :

١/٧/٣ تحديد الأداء المستهدف لشاغل الوظيفة . وبمعنى أدق تحديد معايير الأداء وتتمثل هذه المعايير فى المعايير المتعلقة بالإنتاج الوظيفى ثم المعايير المتعلقة بالجوانب السلوكية المتعلقة بهذا الأداء الوظيفى مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء وغيرها من تلك الجوانب .

٢/٧/٣ القياس الموضوعى للأداء الفعلى (المتعلقة بالمعايير

السابقة) .

٣/٧/٣ تقييم الأداء وتحديد فجوة الأداء (المقارنة بين الأداء المستهدف والفعلى) .

٤/٧/٣ اتخاذ القرار المناسب لعلاج الفجوات بين الأداء الفعلى والمستهدف .

وفى إطار ما تقدم يمكن القول بأن نظام تقييم الأداء يلعب دوراً هاماً فى علاج كثير من منابع الانفلات الوظيفى . فإذا تم تصميم نظام متكامل لتقييم أداء العاملين على النحو السابق وتطبيقه بشكل جاد وموضوعى فإنه من الممكن أن يكشف عن كثير من أسباب الانفلات الوظيفى . مثلاً فقد يكشف عن الضغوط الوظيفية التى تُصيب الشخص بالإحباط مما تجعله ينفلت وظيفياً ، أو قد يكشف عن بعض الأسباب الأخرى التى تدفع الشخص إلى الانفلات الوظيفى مثل عدم توافر المعايير أو المهنية أو الأخلاقية وغيرها والتى تدفع الشخص إلى الانضمام إلى فئة المنفلتين وظيفياً بدلاً من التفكير فى السعى إلى معالجة تلك الأسباب والانضمام إلى فئة المتميزين وظيفياً .

لذلك يصبح هذا النظام من الوثائق الهامة التى يُمكن أن تُساهم فى غلق منابع الانفلات الوظيفى ولكن ذلك يتوقف على مدى القدرة على التصميم الدقيق والموضوعى لهذا النظام وتطبيقه بشكل دقيق ومحكم أيضاً كما يتوقف أيضا على مدى اقتناع العامين لهذا النظام والمزايا التى تتحقق من تطبيقه سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين أنفسهم . هذا ويمكن الاستفادة أيضاً من المفاهيم التسويقية الحديثة فى تصميم هذا النظام وتسويقه لدى العاملين وهذا هو موضوع حديثنا أيضاً فى الوحدة التالية .

خلاصة

تتمثل أهم الآليات الوثائقية التى تُساهم فى دعم جهود التهيئة الوظيفية فيما يلى :

- نظم وأدلة العمل .
- وثائق منظومة إدارة الموارد البشرية . ومن أهم تلك الوثائق :
  - وثيقة الهياكل التنظيمية .
  - وثيقة الاختصاصات التنظيمية .
  - وثيقة بطاقات الوصف الوظيفى .
  - وثيقة نظام الاختبار والتعيين .
  - وثيقة نظام النقل والترقية .
  - وثيقة خطة التدريب والتنمية الإدارية .
  - وثيقة نظام تقييم أداء العاملين .
- تتوقف الاستفادة من الوثائق السابقة فى دعم التهيئة الوظيفية للعاملين على مدى قدرة الإدارة على تسويق تلك الوثائق داخلياً لدى العاملين بالمؤسسة. وهذا موضوع حديثنا فى الوحدة التالية .

الوحدة السادسة



الوثائق المعلوماتية لدعم جهود التهيئة الوظيفية



الوحدة السابعة

تسويق الوثائق المعلوماتية

المدخل

لتحقيق أهداف التهيئة الوظيفية

تقديم :

أوضحنا فى الوحدة الأولى للمحور الأول المفهوم والأعراض المتعددة لظاهرة انفلات السّلوك الوظيفى فى المؤسسات العربية والمصرية والتى تم رصدها بعد ثورات الربيع العربى وبصفة خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ . ثم انتقلنا فى حديثنا فى الوحدة الثانية والثالثة إلى أهم أسباب هذه الظاهرة سواء على المستوى الشخصى أو مستوى المؤسسة أو لأسباب خارجية .

أما حديثنا عن المحور الثانى فقد ركز على كيفية التعامل مع تلك الظاهرة وتجفيف وغلق منابعها . وكان بداية الحديث فى الوحدة الرابعة هو إبراز أهم آليات التعامل مع تلك الظاهرة بصفة عامة والتهيئة الوظيفية بصفة خاصة . حيث ركزنا فى الحديث فى البداية عن أهم آليات غلق منابع انفلات السلوك الوظيفى ثم التهيئة الوظيفية كأحد الآليات الرئيسية لمواجهة تلك الظاهرة. ودار حديثنا بخصوص التهيئة الوظيفية عن مفهومها وأهم محاورها ومستوياتها ثم مسئولية التهيئة الوظيفية . أما الوحدة الخامسة فقد خُصِّصت لدراسة وتحليل دور القائد الإدارى فى مواجهة تلك الظاهرة . ولما كانت التهيئة الوظيفية فى مستوياتها ومحاورها المختلفة ومن خلال القيادات الإدارية بالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الوثائق المعلوماتية ، لذا فقد خُصِّصت الوحدة السادسة للتعرف على أهم تلك الوثائق وأهميتها . ولأن الأمر يقتضى

ضرورة تعظيم الاستفادة منها فى غلق منابع تلك الظاهرة ، لذا كان من الضرورى البحث عن آليات لتحقيق هذا الهدف .

ومن أهم المداخل لتعظيم الاستفادة من تلك الوثائق هو التسويق . بمعنى أن تحتوى تلك الوثائق على المعلومات الملائمة والتى تتفق مع ثقافة المنفلتين وتحفيزهم على إتباع ما جاء بها ثم توفيرها لهم بيسر وسهولة لتغيير قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم تحويل سلوكهم الوظيفى السلبى إلى سلوك إيجابى ، حتى تُساهم فى النهاية فى تخفيف وغلق منابع تلك الظاهرة . خلاصة القول لابد من إنتاج ما يمكن تسويقه من تلك الوثائق وليس تسويق ما يمكن إنتاجه منها . وبمعنى أدق تصميم وإعداد تلك الوثائق فى إطار المنافع المطلوب تحقيقها سواء للمؤسسة أو العاملين بها ، **ومن هنا تظهر أهمية النشاط التسويقى والذى يسعى إلى تحقيق منافع جميع الأطراف المعنية بتلك الوثائق (المؤسسة – العاملين بها – المؤسسات الأخرى الخارجية ذات العلاقة بتلك الوثائق) .**

من هذا المنطلق تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على مفهوم وآليات التسويق الداخلى للوثائق المعلوماتية من خلال مناقشة القضايا التالية :

- مفهوم وأهمية تسويق تلك الوثائق المعلوماتية لدى العاملين .
- مبادئ ومتطلبات تسويق الوثائق المعلوماتية .
- عناصر برنامج تسويق الوثائق المعلوماتية .

١- مفهوم وأهمية تسويق الوثائق المعلوماتية داخل المؤسسة :

قبل الحديث عن تسويق الوثائق المعلوماتية نود أولاً إلقاء الضوء على مفهوم التسويق بصفة عامة وأهم مقوماته وعناصره من منطلق أن التسويق الداخلى للوثائق المعلوماتية إنما يرتكز على مفهوم وعناصر التسويق خاصة من المنظور الشامل .

فى البداية نود أن نؤكد على أن النشاط التسويقى من المنظور الشامل هو بمثابة " مجموعة مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية التي تساهم في

تحقيق منافع جميع العملاء ذوي العلاقة بالمؤسسة وذلك عن طريق عملية التبادل ، كل ذلك في إطار المتغيرات المحلية والعالمية " .

ويقصد بالتبادل هنا هو تبادل المنافع بين طرفين : المؤسسة من جهة والعملاء ذوى العلاقة بالمؤسسة من جهة أخرى ، على أساس أن تقدم لهم المؤسسة حلول لمشاكلهم المختلفة من خلال السلع أو الخدمات التى تنتجها في مقابل تقديمهم قيمة تلك السلع والخدمات التى تتفق مع القيمة التى يحصلون عليها ومن ثم شعورهم بالولاء والانتماء المستمر لها . وبدون وجود تبادل حقيقي بين الطرفين تفقد الثقة بينهما ويتولد الخلاف والمشاكل ويتوقف العملاء فى النهاية عن التعامل مع المؤسسة .

من هذا المنطلق يعتبر النشاط التسويقى نشاطاً أساسياً ومحورياً بالنسبة للأنشطة الأخرى (غير التسويقية) حيث يوجه تلك الأنشطة التى تقوم بها المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والتى ترتكز أساساً على تحقيق منافع العملاء . ويقوم التسويق من المنظور الشامل بهذا الدور لما يتضمنه من مجموعة من المبادئ الأساسية ، ومن أهم تلك المبادئ ما يلى :

١ – التوجه بأهداف العملاء : ومن ثم يسعى النشاط التسويقى فى ظل هذا المنظور إلى تحقيق أهم الأهداف التالية(١) :

١/١ تحقيق منافع المستهلكين كعملاء خارجيين من خلال المنتجات التي تنتجها المؤسسة .

٢/١ المشاركة المجتمعية في بناء وتطوير وتنمية المجتمع والبيئة عند قيام المؤسسة بتقديم منتجاتها المختلفة للمواطنين والمؤسسات العامة والخاصة والتى توجه أساساً لحل مشاكلهم وأيضاً المساهمة فى تطوير وتنمية البيئة والمحافظة عليها .

(١) Philip Kotler, Gary Armstrong, Principle of Marketing, Eleventh Edition, (New jersey, Pearson Education Inc., ٢٠٠٦) pp ١٣–٢٣.

٣/١ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة والمسئولين عن إنتاج السلع والخدمات المطلوبة للعملاء الخارجيين على أساس أن رضا العاملين (كعملاء داخليين) يعتبر نقطة البداية فى تحقيق رضا العملاء الخارجيين .

٤/١/١ تحقيق الأرباح العادلة بالنسبة للمؤسسة التى تقوم بإنتاج سلع أو خدمات لتحقيق رغبات العملاء . وذلك حتى تُساعد تلك الإرباح المؤسسة على التطوير والتوسع المستمر ومن ثم تقديم منتجات (سلع أو خدمات) ذات قيمة وجودة مناسبة لعملائها .

٢- يتم تحقيق الأهداف السابقة من خلال مجموعة مستمرة ومترابطة من الأنشطة التسويقية متمثلة فى :

١/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتخطيط المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

٢/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتقديم المنتجات في الأماكن المناسبة للعملاء .

٣/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسعير المنتجات التى يتم تسويقها للعملاء .

٤/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتزويد العملاء بالمعلومات الأساسية عن نوعية المنتجات وأماكن وتكاليف تقديمها وهكذا .

هذا ويجب أن يتم التخطيط لأداء تلك الأنشطة، وتحديد مهام وأدوار المسئولين عن القيام بهذه الأنشطة ثم توجيههم وتحفيزهم على العمل وأخيراً الرقابة على الأداء التسويقي .

٣- يركز التسويق من المنظور الشامل في تحقيق أهدافه، وممارسة الأنشطة التسويقية على دعم وتوطيد العلاقات بين كافة الأطـراف

المسئولة عن إنتاج وتقديم منتجات المؤسسة للمستفيدين منها من العملاء بكافة أنواعهم من أجل تحقيق المنافع لهم عن طريق :

٣/١ ملاءمة المنتجات المقدمة .

٣/٢ عدم المغالاة في فرض رسوم أو تكاليف في مقابل الحصول على تلك المنتجات .

٣/٣ تقديم تلك المنتجات من خلال قنوات ومنافذ توزيع ملائمة لأماكن المستهدفين من تلك المنتجات .

٣/٤ توفير المعلومات الضرورية التي تمكن للمستفيدين من تلك المنتجات من إتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

٣/٥ التعامل بجدية وموضوعية مع استفسارات وملاحظات عملاء المؤسسة أثناء وبعد الاستفادة من منتجاتها المختلفة .

٣/٦ العناية بجميع عملاء المؤسسة وتوطيد العلاقات المستمرة معهم لضمان تحقيق الرضا والولاء المستمر للمؤسسة .

هذا وتتم ميكانيكية الأداء التسويقي لتوفير المبادئ السابقة من خلال مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة ومن أهمها [(١)]:

١ - الدقة فى تحديد العملاء : ويتضمن هذا العنصر تحديد :

١/١ نوعية العملاء التى تتعامل معهم المؤسسة سواء كانوا أفراد أو مؤسسات .

١/٢ تحديد مراكز القوة النسبية لكل فئة من فئات العملاء السابق تحديدهم لتحديد كيفية التعامل مع كل فئة وتحقيق منافعهم وحل مشاكلهم.

(١) ينظر إلى تفاصيل تلك العناصر فى مرجعنا بعنوان : إدارة التسويق فى إطار منظومة إدارة الجودة – المدخل للتميز واحتلال مراكز الريادة فى السوق، (الإسكندرية – الدار الجامعية ٢٠١١) .

٢- التوجه بحاجات ورغبات العملاء المستهدفين: ويركز هذا العنصر على:

١/٢ تحديد حاجات ورغبات كل فئة من فئات العملاء السابق تحديدهم .

٢/٢ تحديد الأنماط الاستهلاكية للعملاء من حيث كيفية استخدامهم منتجات المؤسسة من حيث : النوعية والتوقيت والكمية والمكان وغيرها.

٣/٢ دراسة وتحليل دوافع ومحددات السلوك الشرائي لعملاء منتجات المؤسسة من حيث محددات تفضيل منتج عن آخر أو نوع أو شكل عن آخر أو مكان عن آخر وهكذا .

٣- تحديد أنواع وأشكال المنتجات :

ويركز هذا العنصر على تحديد أنواع وأشكال المنتجات التي يركز عليها عملاء المؤسسة لإشباع حاجتهم ورغباتهم سواء كانت منتجات مادية أو خدمية أو معلوماتية إلى غير ذلك من المنتجات .

٤- تعظيم القيمة :

ويركز هذا العنصر على تعظيم قيمة المنتجات المقدمة لعملاء المؤسسة بصفة مستمرة ، والمتابعة المستمرة للتحقق من تعظيم قيمة المنتجات من خلال الدراسات الميدانية للتحقق من إرضاء العملاء .

٥- تحقيق التبادل :

يقصد بالتبادل التصرف الذى يؤدى إلى الحصول على الشئ المرغوب من شخص آخر والذى يقوم بدوره بتقديم شئ آخر كمقابل. هذا ويركز هذا الكيان على تحديد الآليات التسويقية لضمان تحقيق ونجاح عملية التبادل . وعادة ما يشترط لتحقيق التبادل بين أطراف مجموعة من الشروط من أهمها :

٥/١ أن يكون لدى كل طرف شئ مطلوب من الطرف الآخر . بمعنى أن يكون الخاص للشئ قيمة لكل طرف .

٥/٢ أن يكون لكل طرف الحرية فى قبول أو رفض التبادل .

٥/٣ أن تتوافر معلومات لكل طرف عن الأطراف الأخرى فى السوق حتى تمكنه من تحقيق التبادل معه .

٦- توطيد العلاقات وبناء شبكة الاتصالات :

ويركز هذا الكيان على تحديد آليات إدارة بناء وتطوير العلاقات مع كافة عملاء المؤسسة .

٧- إدارة الأنشطة التسويقية :

ويركز هذا المحور على إدارة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمحاور المختلفة لتسويق منتجات المؤسسة ومن أهمها :

٧/١ الأنشطة التسويقية المتعلقة بمنتجات المؤسسة .

٧/٢ الأنشطة التسويقية المتعلقة بتسعير المنتجات المختلفة .

٧/٣ الأنشطة التسويقية المتعلقة بكيفية تقديم المنتجات فى الأماكن المناسبة .

٧/٤ الأنشطة التسويقية المتعلقة بالترويج للمنتجات .

٧/٥ الأنشطة التسويقية المتعلقة بالبحوث لتطوير الأداء التسويقى المؤسسة .

بعد هذا العرض المختصر لمفهوم ومقومات وعناصر التسويق من المنظور الحديث الشامل نبدأ حديثنا عن التسويق الداخلى الوثائق المعلوماتية . فلقد أتضح لنا من خلال استعراض مقومات المفهوم الشامل للتسويق أن من بين تلك المقومات التوجه بأهداف العملاء ومن بين هؤلاء العملاء ، العاملين

بالمؤسسة ، حيث أن رضا العميل الخارجي إنما يتوقف على رضا العميل الداخلي. لذا فمن بين أهداف التسويق هو مساعدتهم على حل مشاكلهم ومن ثم تحقيق المنافع التي يودون تحقيقها ومن ثم المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لهم .

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التسويق الداخلي لتحقيق هذا الهدف ، الأمر الذي يدعونا أن نتعرف على مفهوم التسويق الداخلي وأهم مقوماته ثم عناصر البرنامج التسويقي لتسويق الوثائق المعلوماتية .

أما عن مفهوم التسويق الداخلي ، لقد تعددت وجهات النظر حول إيجاد تعريف موحد ومحدد ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة أسباب من أهمها[1] :

- مازالت النظرة للتسويق قاصرة على المفهوم الضيق للتسويق وخاصة في الدول النامية والتي تعتبر أن المجال الرئيسي للتسويق هو المجال الإنتاجي والتجاري وأحيانا الخدمات . ومن ثم فالتفكير قائم ويتجه نحو هذه المجالات . وهناك الكثير من الذين مازالوا ينكرون أهمية التسويق حتى في المجال الإنتاجي ، فكيف نتصور أن يتم التفكير نحو التسويق الداخلي في إطار هذه النظرة الضيقة للتسويق الخارجي .
- مازالت الاجتهادات الشخصية من قبل الباحثين محدودة في هذا المجال ، حتى هذه الاجتهادات مازالت في مرحلة التكوين ، ولم تستقر الآراء حولهـــــــا .
- الاختلافات بين الباحثين حول إيجاد مفهوم موحد للتسويق الداخلي ، فكل منهم له نظرته الخاصة وتوجهه المبني علي أسس ومفاهيم مختلفة عن الآخرين .

---

(1) د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠١١) ص ٥٤٣ – ٥٥٠ .

وبالرغم من عدم الاتفاق حول مفهوم موحد إلا أن هناك جهوداً قد بذلت فى هذا الشأن وهذه الجهود لها قيمتها فى هذا الشأن وتُضيف أبعاداً جديدة لمفهوم التسويق الداخلى . ونحن من بين الذين ساهموا فى التأصيل العلمى للتسويق العلمى . وقد حاولنا تعريف التسويق الداخلى بأنه :

- بمثابة مجموعة مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية والتى تُساهم فى انتقال وتبادل المنتجات المعلوماتية المناسبة ، والتى تحملها كلاً من الوثائق المعلوماتية المكتوبة (آليات الاتصال اللفظى المكتوب) ووسائل الاتصال الشخصى ، والمتعلقة بكافة جوانب العمل والعاملين بالمؤسسة بين :
  - المؤسسة كمُنتج لتلك المعلومات والعاملين (العملاء الداخليين) وتحفيزهم على الاستفادة منها .
  - بهدف تطوير وتنمية ثقافتهم الإدارية والمهنية ومن ثم تحقيق التميز فى الأداء الوظيفى .

يتضح لنا فى ضوء تعريف التسويق من المنظور الشامل واهم مبادئه ومقومات وفى ضوء التعريف السابق للتسويق الداخلى ، أن الأخير (أى التسويق الداخلى الوثائق المعلوماتية) يرتكز أيضاً على مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية ومن أهم تلك الأسس ما يلى :

- **يسعى التسويق الداخلى لتلك الوثائق إلى نقل وتبادل المعارف من المؤسسة إلى العاملين ومن ثم تحقيق أهدافهم كذلك أهداف المؤسسة والمجتمع أيضاً ، حيث يهدف إلى تطوير وتنمية الثقافة الإدارية** والمهنية للعاملين ومن ثم تحقيق تميزهم الوظيفى ورضائهم الوظيفى ومن ثم المساهمة فى وصول المؤسسة إلى مركز الريادة فى السوق . وبعبارة أخرى يُساهم التسويق الداخلى للوثائق المعلوماتية فى تحقيق أهداف العاملين من ناحية وأهداف المؤسسة من ناحية أخرى ، بل أيضاً

المساهمة فى تحقيق تقدم ورفاهية المجتمع . وذلك من خلال تبادل المعرفة بين المؤسسة والعاملين وكافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة بها فى مقابل التمييز فى الأداء والدعم من قبل المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة بالمؤسسة .

- **يتم تحقيق الأهداف السابقة من خلال مجموعة متكاملة ، مترابطة ومستمرة من الأنشطة التسويقية والتى تحتويها عناصر البرنامج (أو المزيج) التسويقى . أما عن التكامل والترابط بين هذه الأنشطة فيعنى** به ضرورة أن يكون إنتاج الوثائق المعلوماتية (المنتجات محل التبادل بين المؤسسة والعاملين والتى سيرد ذكرها فيما بعد) متوافقاً مع أساليب تقديمها للعملاء الداخليين فى الأماكن المناسبة ومع نظم الاتصالات المستخدمة للترويج لهذه المنتجات . كذلك التوافق مع ما تطلبه الإدارة من العاملين نظير هذه المنتجات المعلوماتية أى ما يتحمله العامل (تكلفة الفرص البديلة أو التكلفة النفسية) . هذا ويجب أيضاً الأخذ فى الاعتبار ضرورة تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة . أى لا ينبغى النظر إلى ما يتحمله العامل من تكلفة فقط نتيجة التزامه بتنفيذ متطلبات المنتجات المعلوماتية بل ينبغى أيضاً النظر إلى ما يجنيه من عائد من وراء ذلك . **أما عن عنصر الاستمرارية فيعنى** ضرورة دراسة احتياجات ورغبات العاملين قبل إنتاج المنتجات المعلوماتية (البحث عن المعلومات الناقصة لدى العاملين أو المعلومات غير السليمة) وأثناء إنتاج هذه المنتجات المعلوماتية وذلك لمراعاة أى تغيرات تحدث أثناء إنتاجها ، ثم بعد الانتهاء من إنتاجها . يلى ذلك توصيل هذه المنتجات للعملاء فى الأماكن المناسبة وتحديد التكلفة أو الأعباء المطلوبة من العاملين حتى يتمكنوا الحصول على هذه المنتجات المعلوماتية . وأخيراً الترويج لهذه المنتجات المعلوماتية وتشجيع وتحفيز العاملين على الأخذ بها وتطبيقها والاستفادة منها لتحقيق التميز الوظيفى .

وأخيراً وبعد انتقال هذه المنتجات المعلوماتية يجب التعرف على رد فعل العاملين بخصوص هذه المنتجات المعلوماتية ومدى ملاءمتها لسد النقص الموجود لديهم وهكذا .

- **يتوقف تحقيق الأهداف السابقة من خلال الأنشطة التسويقية المترابطة والمستمرة على مدى القدرة على توطيد العلاقات بين إدارة المؤسسة والمسئولين عن إنتاج المنتجات المعلوماتية والعاملين المستفيدين منها.** إن توطيد تلك العلاقات ليس مجرد عقد اجتماعات بين الإدارة والعاملين وإلقاء الخطب والكلمات الرنانة بل من خلال :
  - تقديم منتجات معلوماتية ملائمة تُساهم فى حل مشاكل العاملين فى العمل .
  - سهولة وسرعة الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية . بمعنى سرعة وسهولة الحصول عليها فى الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد ممكن .
  - توفير مصادر المعلومات للحصول على تلك المنتجات المعلوماتية .

كذلك يجب أن نؤكد على الهدف من التسويق الداخلى للوثائق المعلوماتية الخاصة بالتهيئة الوظيفية ليس مجرد نقل المنتجات المعلوماتية من خلال تلك الآليات ، بل أن تصحب ذلك تشجيع وتحفيز العاملين على الاستفادة منها وذلك من خلال الجهود الترويجية المختلفة والتى سوف نتعرض لها عند الحديث عن برنامج التسويق الداخلى .

٢- المبادئ الأساسية لتسويق وثائق التهيئة الوظيفية :

يتطلب تطبيق الأسس والمفاهيم التسويقية السابقة مجموعة من العناصر التسويقية المترابطة **ويرتبط بكل منها مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أهم تلك العناصر ومتطلبات كل عنصر ما يلى :**

٢/١ يقتضى تحقيق منافع العملاء الداخليين على النحو السابق ضرورة الدقة فى تحديد نوعية هؤلاء العملاء والتوجه بحاجات ورغبات كل فئة من المنتجات المعلوماتية المطلوبة لها . ويقتضى ذلك ما يلى :

٢/١/١ مراعاة مستوى ثقافة العاملين وطبيعة عملهم عند إعداد وصياغة هذه المنتجات المعلوماتية . ويمكن الاستفادة من تجزئة سوق العملاء الداخليين (الحاليين والمرتقبين) إلى قطاعات تسويقية متجانسة طبقاً لمجموعة من العوامل أو الأسس مثل المستوى الوظيفى والثقافة الوظيفية ، النوع ، التخصص ، السن وغيرها من العوامل أو الأسس حتى يتم تلبية كل قطاع باحتياجاته من تلك المنتجات المعلوماتية .

٢/١/٢ تحديد حاجات ورغبات كل قطاع تسويقى من القطاعات المتجانسة – والسابق تحديدها ووفقاً للأسس السابقة – من المنتجات المعلوماتية .

٢/١/٣ تحديد كيفية استخدام العاملين لتلك المنتجات المعلوماتية من حيث النوعية ، التوقيت وأسلوب الاستفادة منها إلى غير ذلك.

٢/١/٤ دراسة وتحليل دوافع ومحددات سلوك العاملين تجاه رغبتهم فى الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية وأسلوب استخدامهم لها .

٢/٢ تحديد أنواع وأشكال المنتجات المعلوماتية المطلوبة لنقل المعرفة للعاملين ومن ثم إشباع الحاجات والرغبات السابقة . هذا ويركز التسويق الداخلى للوثائق على تسويق كثير من المنتجات المعلوماتية سوف تكون موضع حديثنا عند مناقشة عناصر برنامج تلك الوثائق .

٣/٢ تعظيم قيمة المنتجات المعلوماتية :

يرتبط تبادل المعرفة بين المؤسسة والعاملين من خلال المنتجات المعلوماتية بضرورة السعى إلى تعظيم قيمة تلك المنتجات . ويركز هذا العنصر على إشباع احتياجات العاملين من مصادر المعرفة المختلفة والمتعلقة بكافة المعايير الوظيفية والمهنية والأخلاقية للوظيفة بأقل جهد وبأسرع وقت ممكن . **فالقيمة المقدمة للعاملين من خلال تلك المنتجات المعلوماتية إنما تتمثل فى الفرق بين القيمة الكلية والتى تعود على العاملين منها والجهد الذى يُبذل من أجل الحصول عليها** . ويجب التأكد من تعظيم تلك القيمة من خلال المتابعة المستمرة للتعرف على مدى إشباع حاجة العاملين من المعرفة ورضائهم عنها ومن الممكن أن تتم عملية المتابعة من خلال[١] :

- الدراسات الميدانية لتقييم مستوى الرضا عن تلك المنتجات المعلوماتية التى توفر لهم مصادر المعرفة عن الوظيفة .
- تصميم نظام للشكاوى والاقتراحات المرتبطة بالمنتجات المعلوماتية
- دراسة سلوك العاملين فيما يتعلق بمدى إقبالهم أو رفضهم الاستفادة من تلك المنتجات المعلوماتية .

٤/٢ توفير آليات التبادل بين المؤسسة والعاملين :

يتطلب تحقيق التبادل الحقيقى بين المؤسسة والعاملين فى مجال مصادر المعرفة المختلفة ، وتجنب التبادل المبنى على الصدفة ، توفير مجموعة من المقومات الأساسية من أهمها :

---

[١] مرجع سابق مباشره ص ١٥٧ .

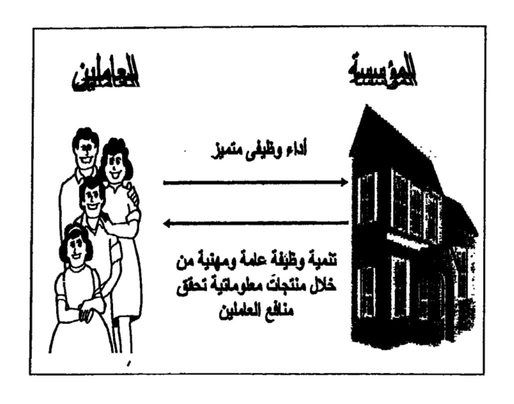
٢/٤/١ أن تكون المنتجات المعلوماتية التى توفرها المؤسسة للعاملين كمصدر للمعرفة ذات قيمة لهم ، فى نفس الوقت أن تكون الرغبة والاستعداد على التميز الوظيفى لديهم ذو قيمة للمؤسسة فى نفس الوقت وفى حاجة إليه من أجل النمو والتقدم .

٢/٤/٢ أن يكون تبادل المنتجات المعلوماتية كمصدر للمعرفة والتميز الوظيفى بين المؤسسة والعاملين مبنى على المشاركة فى الرأى وعدم فرض الآراء والمقترحات انطلاقاً من المبدأ التسويقى المتعارف عليه وهو إنتاج ما يمكن تسويقه وليس تسويق ما يمكن إنتاجه .

٢/٤/٣ توافر المعلومات لدى كل طرف عن الطرف الأخر بمعنى معرفة المؤسسة للعاملين ومعرفة العاملين للمؤسسة فى نفس الوقت .

وأن الطريق إلى تحقيق تلك الشروط ومن ثم نجاح عملية التبادل هو التسويق. **فعن طريق التسويق بمفاهيمه الحديثة لابد أن تبدأ المؤسسة بسؤال نفسها عدة أسئلة وهى : ماذا يحتاجه العميل ؟ وكيف يمكن تلبية احتياجاته ؟ وكيف يمكن الاتصال به ؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟** لو كانت هناك إجابات واقعية وسليمة على تلك التساؤلات لما وجدت المؤسسة صعوبة فى سرعة وسهولة تحقيق التبادل مع العميل ومن ثم تحقيق أهدافه ومصالحه بالشكل المناسب ، وفى الوقت نفسه تحقيق أهدافها ومصالحها . وهذا هو الدور الحقيقي للتسويق بعناصره المختلفة. **ومن هنا فإننا نريد أن نؤكد على حقيقة هامة وهى أنه بدون تبنى المفاهيم التسويقية الحديثة ، يكون تحقيق التبادل بين الطرفين (المؤسسة والعميل) وليد الصدفة ، والصدفة قلما تحقق النجاح المطلوب . لذا فإننا نؤكد على أن تبنى المفاهيم التسويقية فى تسويق**

الوثائق المعلوماتية أصبح مطلب ملح وضروري بل وحتمى إذا كانت هناك رغبة حقيقية فى تحقيق النمو والتقدم . ويوضح الشكل التالى كيفية تحقيق التبادل الحقيقى بين المؤسسة والعاملين للمنتجات المعلوماتية فى مقابل استعداد العاملين للتميز فى الأداء الوظيفى :



شكل رقم (١٢)

عملية التبادل الحقيقى بين المؤسسة والعاملين

للمنتجات المعلوماتية فى مقابل التميز الوظيفى

٢/٥ توطيد العلاقات وبناء شبكة اتصالات فعالة مع العاملين :

أن مجرد تحديد نوعية العملاء والتعرف على احتياجات وتحديد المنتجات المعلوماتية المطلوبة ليس كافياً لضمان تسويق تلك المنتجات ، بل لابد من تحفيز وتشجيع العاملين على قبول تلك المنتجات ومن ثم السعى إلى تطبيقها وفقاً لما يُستهدف من تسويق تلك المنتجات . ويقتضى ذلك تحقيق التواصل والترابط المستمر بين الإدارة والعاملين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم الفعالة فى تصميم تلك الوثائق ومتابعة تطبيقها ومواجهة مشاكل التطبيق أولاً بأول . وإذا كان توطيد وبناء علاقات قوية مع العاملين يأتى من خلال نشاط الترويج كأحد عناصر البرنامج إلا أننا أردنا هنا أن نؤكد على أهمية هذا العنصر باعتباره أحد العناصر الرئيسية الهامة لضمان الاقتناع بتلك الوثائق والسعى إلى تطبيقها والعمل بما جاء بها .

٢/٦ إدارة الأنشطة التسويقية :

يتطلب تطبيق العناصر السابقة ضرورة القيام بمجموعة من الوظائف التسويقية المترابطة والمستمرة والتى يجب التخطيط لها ثم تحديد أدوار المسئولين عنها وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل ثم الرقابة على أداء تلك الأنشطة وفقاً للخطط التسويقية التى تُعد لهذا الغرض .

هذا وسوف يتم مناقشة تلك الوظائف من خلال مناقشة عناصر البرنامج التسويقى للوثائق المعلوماتية المختلفة وهذا هو موضوع حديثنا الآن .

٣- عناصر برنامج تسويق الوثائق المعلوماتية للتهيئة الوظيفية :

يتم إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق منافعهم من خلال المنتجات المختلفة وتعظيم قيمة تلك المنتجات المقدمة لهم بصفة مستمرة وذلك عن طريق التبادل . هذا ويعتبر التسويق – كما أوضحنا سلفاً – هو الطريق لنجاح عملية

التبادل حيث يحول التبادل المبنى على الصدفة إلى تبادل حقيقى مبنى على تحقيق مصالح أطراف التبادل . ويتمثل دور التسويق فى تحديد احتياجات العملاء ثم تلبيتها وتحقيق التواصل المستمر معهم بهدف المحافظة عليهم .

ويلعب التسويق هذا الدور بشكل أساسى من خلال ما يعرف باسم عناصر المزيج التسويقى والذى يتمثل فى المنتج والسعر والمكان ثم الترويج . أى ضمان توفير المنتج المناسب للعميل وبالسعر الذى يتلائم مع قدراته المالية والمنافع التى يحققها له المنتج . كما يجب توفيره فى المكان المناسب ثم تزويده بالمعلومات الرئيسية التى تساعده على التعرف عليه ثم الاقتناع به وتشجعيه على شرائه ثم المحافظة عليه .

وإذا كان هذا المزيج ينطبق على جميع المنتجات بمفهومها الموسع من المنظور التسويقى (المادية وغير المادية والمعلوماتية والأماكن والأشخاص وغيرها) فإنه ينطبق أيضاً على المنتجات المعلوماتية . بمعنى أخر لابد من إشباع حاجات ورغبات العاملين الداخليين بالمؤسسة من المنتجات المعلوماتية من خلال برنامج متكامل . ويتضمن هذا البرنامج أيضاً أربعة عناصر وهى ملائمة المنتجات المعلوماتية (المنتج) ثم سهولة حصول العاملين عليها من حيث الوقت والجهد المبذول (السعر) مع توفيرها فى الأماكن المناسبة لهم (المكان) ثم تزويدهم بالمعلومات الضرورية عنها (الترويج) .

فلقد أثبتت كثير من الدراسات أن من أهم أسباب عدم رضا العاملين بالمنتجات المعلوماتية ومن ثم عدم فعاليتها ما يلى :

- عدم إدراك المنتجات المعلوماتية والاقتناع بها .
- عدم ملائمة المنتجات المعلوماتية لحاجة العاملين – أي أنها لا تمثل نقط ضعف بالنسبة لهم . بمعني آخر أنهم ليسوا فى حاجة إليها .
- عدم وجود هذه المنتجات المطلوبة فى المكان الملائم ووصولها فى

وقت ملائم ، نتيجة عدم وجود قنوات اتصال فعالة لتوصيل تلك المنتجات للعاملين .

- المبالغة فى تقدير العائد المتوقع من قبل الإدارة نظير هذه الخدمات المعلوماتية .
- عدم نشر معلومات كافية عن هذه الخدمات المعلوماتية للعملاء ومن ثم عدم المعرفة أساساً بهذه المعلومات .

وترجع هذه الأسباب بصفة عامة إلى عدم تصميم عناصر تسويق هذه الخدمات المعلوماتية بشكل فعال .

وبمعنى آخر ترتبط هذه الأسباب بعناصر المزيج التسويقى السابق الإشارة إليها الأمر الذى يدو إلى ضرورة أن تُدرك المؤسسة أهمية التوجه باحتياجات ومنافع العاملين عند تخطيط وتنفيذ تلك العناصر وليس فى إطار فرضها على العميل . وفيما يلى عرضاً لهذه العناصر[1] :

٣/١ المنتج :

يعرف المنتج بصفة عامة من وجهة نظر العميل بأنه بمثابة وسيلة لتحقيق المنافع التى يسعي إلى تحقيقها من خلال القدرة على التميز فى التنويع والتشكيل وتطوير تلك الخدمات .

أما المنتج من وجهة نظر المؤسسة فيتمثل فى كونه كيان ملموس فى شكل مجموعة من الوثائق المعلوماتية (أدلة عمل – اللوائح الداخلية – نظم العمل ... الخ) تتضمن مجموعة من المعلومات التى تقدمها المؤسسة للعاملين والمنتجة بواسطة مجموعة من الأفراد العاملين بمساعدة بعض الأجهزة مثل الحاسب الآلي . ومن ثم فإن المؤسسة يجب أن تركز اهتمامها فى هذه الحالة على المقومات التالية :

---

[1] مرجع سابق مباشره ص ٥٦٤ – ٥٧٢ .

٣/١/١ المنتجات المعلوماتية التى تركز عليها المؤسسة وتسعي تسويقها إلى العاملين وتتمثل هذه المنتجات فيما يلي :

- منتجات معلوماتية متعلقة بالتسويق المؤسسى أى تسويق المؤسسة من المنظور الإدارى .
- منتجات متعلقة بتسويق المهام والمسئوليات الوظيفية.
- منتجات متعلقة بالأفكار عن كيفية تطوير وتحسين المهام الوظيفية .
- منتجات متعلقة بعدالة هيكل الأجور .
- منتجات متعلقة بالموضوعية فى الاختيار والتعيين والترقية والنقل .
- منتجات متعلقة بجهود المؤسسة نحو تطوير مستوي أداء العاملين .
- منتجات معلوماتية متعلقة بتنمية الوعي بأساليب التحفيز المادي والمعنوي على النحو الذي سبق إيضاحه .

وبشئ من التفصيل تتمثل المنتجات المعلوماتية التى يجب أن تُسوقها المؤسسة للعاملين بها فيما يلى :

- تعريف المؤسسة من المنظور الإدارى . فالعميل الداخلى يجب أن يكون على علم بمفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى على أساس أنها بمثابة كيان إدارى يعمل على إنشاء وتصميم وإدارة مجموعة من الكيانات التشغيلية المختلفة (الكيان المكانى ، الكيان

الوظيفى ، الكيان الفنى ، الكيان المعلوماتى ، الكيان الاجتماعى ثم الكيان السلوكى) وذلك حتى يمكن الإلمام التام بتلك الكيانات ودور كل منها فى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة . وبدون المعرفة بتلك العناصر قد يعجز عن أداء مهام عمله . وذلك على النحو الذى وضحناه فى الوحدة الرابعة[1] .

- من المنتجات المعلوماتية الأساسية التى يجب أن يركز عليها التسويق الداخلى أيضاً الوظيفة التى يشغلها الفرد من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلبات شغلها ودورها فى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة . فالشخص الذى يجهل الأبعاد الأساسية لوظيفته يعجز عن إشباع حاجاته المادية (تدنى الحوافز التى يحصل عليها) كذلك عدم إشباع حاجات الشعور بالذات (إثبات الذات) وينتهى الأمر فى النهاية إلى عدم الرضا الوظيفى .

- من المنتجات المعلوماتية أيضاً التى يجب أن يركز عليها التسويق الداخلى هى مجموعة الأفكار التى يجب على العاملين الإلمام بها والمتعلقة بأساليب أداء مهام وظيفتهم وأساليب تطويرها وتحسينها بشكل مستمر مما تدعم أداة الوظيفى . كذلك تزويده بالآليات التى تزيد من أدائهم . ومن ثم تمكنهم من القيام بالمهام التى يكلفوا بها نتيجة تلك الأفكار الجديدة .

---

[1] انظر الوحدة الرابعة – مفهوم المؤسسة من المنظور الإدارى .ص ١٥٣.

- من المنتجات المعلوماتية التى يجب أن يركز عليها للتسويق الداخلى أيضاً تلك المنتجات المعلوماتية المتعلقة بالأفكار المتعلقة بالأمور التالية :

✓ آليات تحقيق الولاء والانتماء الوظيفي والتى توفرها المؤسسة للعاملين .

✓ آليات التمكين الوظيفي (إعطاء الفرصة والحرية للعاملين للتصرف واتخاذ القرارات والتى تمنحها المؤسسة للعاملين) .

✓ آليات المواطنة التنظيمية التى تتبعها المؤسسة

✓ آليات الإثراء الوظيفي والتى تمنحها المؤسسة للعاملين أثناء أدائهم الوظيفي .

- من المنتجات المعلوماتية والتى يجب أن يتم التركيز على تسويقها داخلياً تلك المنتجات التى تحول العادات السلبية للعاملين إلى عادات إيجابية . ويقتضى ذلك أن يتول المدير التعرف على مرؤوسيه وتصنيفهم طبقاً لإنتاجيتهم حتى يتمكن من إدراك تلك العادات السلبية لمجموعات العاملين الذين يعملون تحت إشرافه ومن ثم توجيه جهوده نحو تحويل تلك العادات السلبية إلى عادات ايجابية[1] .

٢/١/٣ المقومات التسويقية التى تُساهم فى دعم تسويق المنتجات المعلوماتية وتتمثل هذه المقومات فيما يلى :

---

[1] أنظر كيفية تصنيف المدير لمرؤوسيه حسب إنتاجيتهم ، الوحدة الأولى ص ٢٤ – ٢٦ .

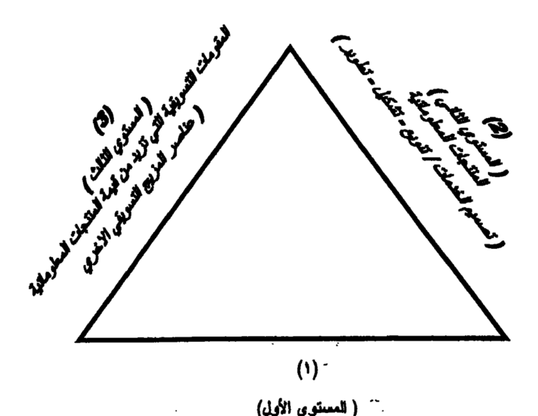
- o مواصفات وجودة المنتجات المعلوماتية .
- o الإجراءات التنفيذية لتقديم تلك المنتجات المعلوماتية.
- o النماذج والسجلات الملائمة التى تنقل هذه المنتجات.
- o أساليب الحصول على تلك الخدمات الوثائق .
- o الأجهزة والتقنيات المستخدمة فى تقديم تلك المنتجات.
- o الأفراد القائمين بتقديم تلك المنتجات .
- o الكيان المكاني الذي تقدم فيه تلك الخدمات .

وإذا كانت المؤسسة تركز على تلك الأبعاد ، فإن الموظف لا يشتري منتجات معلوماتية ولكن يشتري مجموعة من المنافع التى من المفروض أن تحققها المنتجات المعلوماتية ، أى إنه يشتري :

- تنمية الثقافة الوظيفية العامة .
- تنمية الثقافة المهنية .
- تنمية الوعي بأساليب التحفيز والفرص المتاحة أمامه لإشباع حاجاته المختلفة .
- تنمية الوعي بكيفية التخلص من العادات والقيم السلبية فى العمل .

وعلى ذلك يجب أن تحقق المنتجات المعلوماتية التى تسوقها المؤسسة بمقوماتها المختلفة المنافع التى يسعي الموظف إليها وإلا فشلت المؤسسة فى تسويق المنتجات المعلوماتية التى تسوقها لدى العاملين . وبمعني أدق لابد أن يكون هناك توافق بين المنتجات المعلوماتية ومقومات تسويقها من وجهة نظر المؤسسة والمنافع التى يسعي الموظف إلى شرائها .

ويوضح الشكل التالي المنتج المعلوماتى من منظور المؤسسة ومنظور الموظف:



المنافع الرئيسية والفرعية التى يسعي العاملون إلى تحقيقها (مثال ذلك الثقافة الوظيفية والمهنية – التهيئة الوظيفية زيادة الوعي الوظيفي وأساليب زيادة القدرة والرغبة على العمل ، تنمية الوعي بأساليب التميز وتحقيق الرضا الوظيفي تنمية الوعى بالقيم والعادات السلبية والايجابية

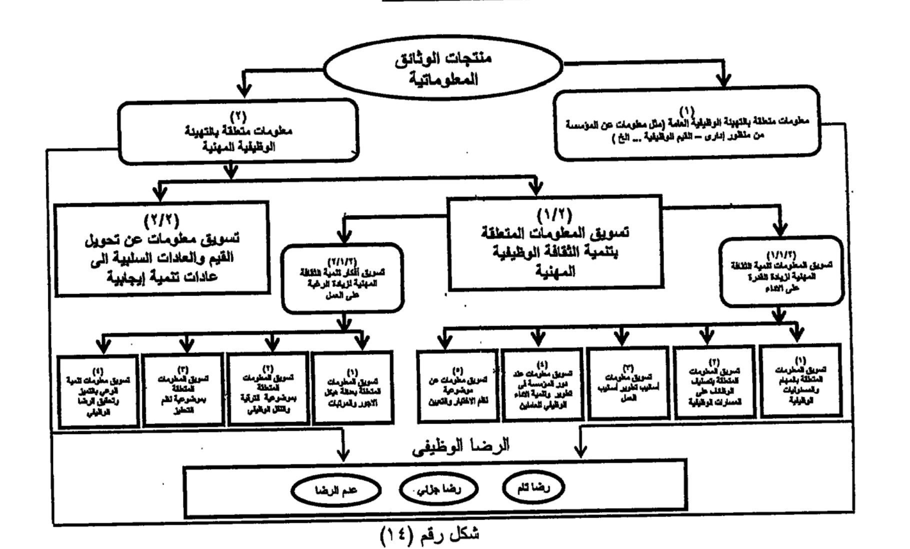
شكل رقم (١٣)

مفهوم المنتج المعلوماتى من منظور المؤسسة ومنظور العاملين (العملاء)

يتضح لنا مما سبق أن القدرة على تحقيق المنافع التى يسعى العاملون إلى تحقيقها تتوقف على التميز التسويقي للمزيج المعلوماتى والذي يتحقق من خلال القدرة على أداء الأنشطة التالية :

- تنويع هذه المنتجات بمعني ألا تقتصر على نوع وحيد من المنتجات المعلوماتية وترك منتجات معلوماتية أخري يكون لها تأثير على تنمية الثقافة الوظيفية .
- تشكيل المنتجات المعلوماتية . بمعني أن يحتوي كل من الأنواع السابقة على أشكال مختلفة من المنتجات لذلك لأن تعدد أشكال المنتجات يتيح فرصة أكبر لتنمية الثقافة الوظيفية والمهنية .
- محاولة تطوير وتحديث المنتجات المعلوماتية بشكل مستمر لضمان مسايرتها للتطورات الحديثة .
- توضيح المنتجات المعلوماتية (توفير المعلومات التفصيلية عن المنتجات المعلوماتية بكافة أشكالها) لإتاحة الفرصة للعاملين للتعرف عليها وإدراكها بشكل جيد .
- المتابعة بعد التسويق أو البيع لضمان حصول العاملين على تلك المعلومات بالشكل المطلوب والتعرف على ردود أفعالهم تجاه تلك الخدمات المعلوماتية .

وفى نهاية الأمر فإن المنتجات المعلوماتية قد تؤدى إلى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين فى دعم رضائهم ويتوقف ذلك على مدى القدرة على أداء الأنشطة التسويقية السابقة والمتعلقة بتلك المنتجات . ويوضح الشكل التالى تأثير المنتجات المعلوماتية على الرضا الوظيفى للعاملين :



شكل رقم (١٤)

تأثير هذه المنتجات المعلوماتية على الرضا الوظيفى للعاملين

٢/٣ تكلفة الحصول على المنتجات المعلوماتية :

يعبر السعر الذى يدفعه العميل عن التكلفة التى يتحملها للحصول على المنتج. ومن ثم يعنى السعر من المنظور التسويقى بصفة عامة ما يدفعه العميل من نقود مقابل المنفعة التى يحصل عليها من السلعة أو الخدمة التي يشتريها . ويعنى فى مجال تسويق المنتجات المعلوماتية – كما أشرنا سلفاً – ملائمة الجهد والوقت وكافة الأعباء الوظيفية التى يتحملها العاملون فى مقابل الحصول على تلك المنتجات المعلوماتية مقارنة بالعائد الذى يعود عليهم منها.

بمعني آخر لابد أن يشعر الموظف أن العائد الذي يحصل علية أو المزايا التى تعود علية تفوق أو على الأقل تتعادل مع ما يتحمله من جهد فى سبيل تنفيذ ما تحتويه المنتجات المعلوماتية – والتى يتم تسويقها داخلياً من قبل الإدارة – من تهيئة وظيفية ومهنية وتحفيزية والتوعية بأساليب التميز الوظيفي. (أي التوازن بين التكلفة والعائد) .

ويتطلب تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد ضرورة مراعاة ما يلي :

١/٢/٣ دراسة وتحليل كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين ومحاولة إزالة كافة المعوقات أو نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة .

٢/٢/٣ تقييم أداء العاملين فى إطار نظام متكامل تتمثل عناصره فيما يلى :

(١) تحديد الأداء المستهدف من العاملين فى مقابل المستهدف من تسويق المنتجات المعلوماتية مع مراعاة عدم المغالاة فى تحديد هذا المستهدف . وأن يتم تحديده فى ضوء نقاط القوة

والضعف السابقة وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية (وضع معايير للأداء المستهدف) . هذا ويجب مراعاة أيضاً عند إعداد المستهدف أن يتم فى ضوء تقسيم العاملين إلى مجموعات متجانسة . بمعنى تقسيم السوق الداخلي للعاملين (الحاليين والمرتقبين) والذين تتوافر لديهم الرغبة والاستعداد لتحقيق المستهدف الذي تحدده الإدارة منهم إلى قطاعات متجانسة وفقا لأسس ملائمة مثل المهنة ، الخبرة ، المهارة فى أداء العمل وهكذا. لأن عدم مراعاة تلك الفروق بين العاملين يفقد نظام تسويق المنتجات المعلوماتية داخلياً مصداقيته ، حيث تلائم التكليفات البعض ولا تلائم البعض الأخر ومن ثم يعجز البعض عن تنفيذ تلك التكليفات . الأمر الذي يؤدي فى النهاية **إلى فقد الثقة فى نظام تسويق تلك المنتجات المعلوماتية .**

(٢) الدقة فى قياس الأداء الفعلى للعاملين بما يضمن توثيق النتائج المحققة فى وثائق يعتمد عليها فى الحكم على مستوي أداء العاملين .

(٣) تقييم مستوي الأداء فى ضوء معايير الأداء المستهدف . والبيانات المتوافرة عن الأداء الفعلي (يتم ذلك أيضا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية) .

(٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة المشاكل والمعوقات التى تعوق العاملين فى تحقيق الأداء المستهدف منهم .

٣/٣ مكان توفير المنتجات المعلوماتية :

ويعني المكان من المنظور التسويقى أيضاً بصفة عامة تحديد ترتيبات تقديم السلع والخدمات للعميل فى المكان المناسب له (بالقرب من العميل) ولا يختلف هذا المفهوم فى حالة المنتجات المعلوماتية حيث يجب أيضا تحديد الترتيبات اللازمة لتوصيل تلك المنتجات للعاملين فى المكان المناسب . ويتضمن ذلك ما يلى :

١/٣/٣ تحديد سياسة الاتصال بالعاملين (مباشر وغير مباشر) ويفضل أن يتم توصيل هذه المنتجات المعلوماتية من خلال قناة توزيع ذات مستويين تبدأ أما بالمؤسسة (منتج الوثائق المعلوماتية) ويتم توصيلها مباشرة للعاملين كعمل لتلك الوثائق وتعتمد هذه القناة على سياسة الاتصال المباشر .

ومن الممكن أيضا أن يتم توصيل هذه المنتجات من خلال الاتصال غير المباشر وذلك عن طريق المستويات الإدارية ولكن نخشى فى حالة تعدد المستويات الإدارية أن تحدث هناك معوقات تجعل وصول هذه المنتجات المعلوماتية لا تتم فى الوقت المناسب وبالشكل المناسب أيضا .

٢/٣/٣ تحديد مواقع (منافذ) تقديم تلك المنتجات أى تحديد الجهات المسئولة عن توصيل هذه الخدمات المعلوماتية للعاملين .

٣/٣/٣ تدعيم وتقوية العلاقات مع العاملين سواء عن طريق الاتصال المباشر أو غير المباشر بما يساعد على إدراك أهمية هذه المنتجات المعلوماتية وفهمها والاقتناع بها .

٤/٣/٣ توفير الأدلة الكافية لإرشاد وتوجيه العاملين بمواقع توزيع تلك المنتجات وكيفية الاستـفادة منـها فى تطـوير الثقافة الوظيفية العامـة والمهنية وتطـوير السـلوك الوظيـفي .

٥/٣/٣ توفير المعلومات الأساسية المتعلقة بكيفية حصول العاملين على هذه المنتجات المعلوماتية التى تقدمها المؤسسة وأهميتها ودورها فى تحقيق التميز الوظيفي والتحول من العادات والقيم السلبية إلى قيم وعادات إيجابية تساهم فى تحويل السلوك الوظيفي إلى سلوك إيجابي

٤/٣ الترويج للمنتجات المعلوماتية :

ويعني الترويج فى مجال الخدمات المعلوماتية الاتصال بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات التى تساعدهم علي :

- التعرف على المؤسسة من المنظور الإدارى وكافة الأفكار المتعلقة بتنمية الثقافة الوظيفية العامة والثقافة المهنية وتنمية الوعي بأساليب التميز والرضا الوظيفي وإقناعهم بتلك الأفكار وتشجيعهم على السعى للحصول عليها بصفة مستمرة .
- الرد على استفسارات العاملين والرد على شكواهم بخصوص تلك المنتجات حتى تصبح لها قيمة واحترام ومحل ثقة من العاملين .

ويمكن الترويج لتلك المنتجات المعلوماتية من خلال عدة وسائل من أهمها:

١/٤/٣ الاتصال الشخصي : وهو عبارة عن اتصال مباشر بين الإدارة (أي مستوي) بالعاملين وتعتبر هذه الوسيلة أحد أدوات الترويج الهامة . لذا يجب على إدارة المؤسسة مراعاة الاهتمام بمقدمي هذه المنتجات وأن يتم إعداد مجموعة من المتخصصين

الذين يتولون تقديمها . ويتم اختيارهم وإعدادهم وتحفيزهم بشكل يضمن تحقيق التميز فى المجالات التالية :

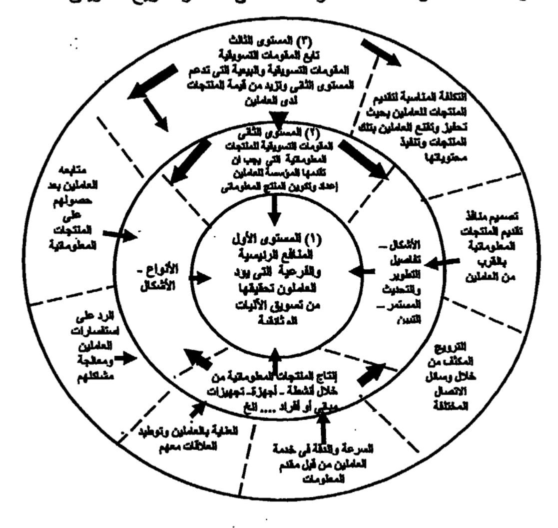
- سرعة تقديم تلك المنتجات .
- حسن التعامل وتوطيد العلاقات مع العاملين .
- حفظ أسرار المؤسسة .

٣/٤/٢ الإعــــلان : ويعتبر الإعلان بمثابة اتصال غير شخصي عن طريق بعض الوسائل مثل الصحف والمجلات والإذاعة وبعض الإعلانات المحلية فى دائرة نشاط المؤسسة . ويعتبر الإعلان أيضا أداة فعالة فى تقديم تلك المنتجات المعلوماتية ، حيث تفيد فى التعريف والاقتناع وحث العاملين على الاستفادة من هذه المنتجات المعلوماتية .

٣/٤/٣ ويمكن الاستفادة أيضا من النشر فى الترويج للمنتجات المعلوماتية . والنشر هو بمثابة إعلان غير مدفوع الأجر ، لذلك يجب توثيق العلاقات مع وسائل الإعلام المختلفة والاستفادة من تلك العلاقات فى نشر معلومات مفيدة عن المؤسسة ومن ثم فإن تلك الوسيلة تدعم الوسائل الترويجية السابقة .

٣/٤/٤ وسائل أخرى مساعدة لتنشيط القبول على الاستفادة من مضمون المنتجات المعلوماتية مثال ذلك الهدايا التذكارية للعاملين وعمل مسابقات بينهم وتحفيز المتميزين منهم وهكذا .

ويوضح الشكل التالى أهمية المقومات التسويقية التى يجب أن تبذل لاحتلال مركز الريادة فى مجال تسويق الوثائق المعلوماتية لتحقيق منافع العملاء ، وتتمثل هذه المقومات – كما أشرنا سلفاً – فى عناصر المزيج التسويقى[1] :



شكل رقم (١٥)

العلاقة بين المقومات التسويقية وبين تحقيق منافع العميل

---

[1] مرجع سابق مباشرة ، ص ٧٠٨ .

الخلاصة :

نستطيع من خلال مناقشتنا لعناصر البرنامج التسويقى للوثائق المعلوماتية الخاصة بالتهيئة الوظيفية التوصل إلى النتائج التالية :

١- لا تقتصر المقومات التسويقية لتحقيق التميز فى تسويق الوثائق المعلوماتية على المنتجات المعلوماتية كمنتج فقط ، بل لابد أن تتضمن تلك المقومات كافة عناصر المزيج التسويقى الأخرى والتى تدعم مقومات المنتجات المعلوماتية . فإذا تم التخطيط والتنفيذ الجيد لكافة الأنشطة الفرعية لعناصر البرنامج التسويقى على النحو السابق ، فالنتيجة الطبيعية هى توافر مجموعة عناصر التميز التسويقى لتسويق تلك الوثائق والتى يوضحها الجدول التالى :

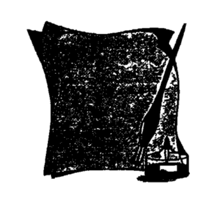
جدول رقم (٤)

عنصر التميز التسويقى لتسويق الآليات الوثائقية

عناصر البرنامج التسويقى / عناصر التميز التسويقى	عناصر مرتبطة المنتج المعلوماتى	عناصر مرتبطة تكلفة الحصول على المنتج	عناصر مرتبطة مكان تقديم وتوفير المنتج	عناصر مرتبطة بالترويج للمنتج		
				الاتصال الشخصى	الاتصال غير الشخصى (الإعلانات)	وسائل أخرى
١- تحديد واختيار مواقع ومنافذ مناسبة للحصول على المنتجات المعلوماتية.			✓			
٢- تطوير المنتجات المعلوماتية بصفة مستمرة.	✓					
٣- توفير المعلومات التفصيلية عن المنتجات المعلوماتية .	✓					

٤- تعدد أنواع وأشكال المنتجات المعلوماتية .	✓					
٥- سهولة الحصول على المنتجات المعلوماتية (من ناحية الجهد والوقت).		✓				
٦- الصدق والصراحة عند مناقشة المنتجات المعلوماتية.				✓		
٧- توطيد العلاقات مع العاملين .				✓		
٨- تزويد العاملين بمعلومات عن المنتجات المعلوماتية لتعريف العاملين بها وإقناعهم وحثهم على الأخذ بها .				✓		
٩- المتابعة والتقييم المستمر لتطبيق المنتجات المعلوماتية .				✓	✓	✓
١٠- تشجيع العاملين على تبنى وقبول المنتجات المعلوماتية بصفة مستمرة.				✓	✓	✓

٢- تعتبر عناصر التميز التسويقى - السابق الإشارة إليها - والتى تمثل مخرجات التخطيط والتنفيذ الجيد لعناصر المزيج التسويقى بمثابة المقومات التسويقية لتحقق المنافع التى يسعى العاملون إلى تحقيقها وبالتالى يحدث التبادل الحقيقى بين المؤسسة والعاملين ، نتيجة تطابق بين مفهوم المنتجات المعلوماتية من وجهه نظر كل من العاملين والمؤسسة . وإن هذا التطابق مرهون بتمكين المؤسسة من ترجمة المنافع إلى مجموعة المقومات الضرورية التى تحقق تلك المنافع ، وإذا لم يحدث مثل هذا التطابق سوف تظهر فجوة بين المقومات التسويقية والمنافع التى يسعى العاملون إلى تحقيقها . والنتيجة الحتمية لوجود تلك الفجوة هو عدم حدوث تبادل فى المنافع بين المؤسسة والعاملين لان المؤسسة فى هذه الحالة تتبع مدخل التوجيه بإنتاج المنتجات المعلوماتية وليس مدخل التوجه بالعاملين . ويترتب على ذلك فى النهاية عجز المؤسسة عن تحقيق رسالتها وأهدافها التى تسعى إليها .



المراجع

١- المراجع العربية :

١/١ الكتب :

١/١/١ د. جمال الدين الخازندار ، تأثير القيم الثقافية على الكفـاءة الإداريـة ، مجلة الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، ١٩٩٤ ، العدد ٥٦ .

٢/١/١ د. حسن مختار حسين سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجـامعي القاهرة ، مكتبة بيروت ٢٠٠٧ .

٣/١/١ د. عبد المنعم التهامى ، دراسات الجدوى الاقتصادية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .

٤/١/١ ريتشارد ماكدونالد ، ترجمة خالد العامرى ، العـادات الـسبع الـسيئة المسببة للفشل ، (القاهرة ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، ٢٠١٠) .

٥/١/١ د. محمد محمد إبراهيم ، التهيئة الوظيفية وآليات التميـز الـوظيفى – المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى ، (الإسكندرية ، الـدار الجامعية ، ٢٠٠٩) .

٦/١/١ ، دراسة وتحليل سلوك المستهلك ، (القاهرة، البيت العربـى للتـدريب والاستشارات الإدارية ،٢٠٠٧).

٧/١/١ ، الإدارة ، الأسس والأصول العلمية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعيـة ، ٢٠١١) .

٨/١/١ د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإعـادة هيكلـة المؤسـسات العامـة والخاصة – المدخل للتميز الإدارى ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٩) .

١/١/٩ ، الأداء الإدارى لشركات قطاع الأعمال المصرية ، (القاهرة ، المركز العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) .

١/١/١٠ ، إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة الخامس والعشرين من يناير ٢٠١١ (الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١) .

١/١/١١ ، د. أحمد أحمد اللجلح ، إدارة النظام الإنتاجى ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢) .

١/١/١٢ ، إدارة التسويق فى إطار منظومة إدارة الجودة – المدخل للتميز واحتلال مراكز الريادة في السوق ، (الإسكندرية – الدار الجامعية ٢٠١١) .

١/١/١٣ ، إدارة التسويق فى إطار معايير إدارة الجودة التسويقية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠١١) .

١/١/١٤ ، آليات دعم القرارات الإدارية للتعامل مع فجوات الجودة (القاهرة ، البيت العربى للتدريب والاستشارات الإدارية ، ٢٠١٢) .

١/١/١٥ ، جمال الدين محمد المرسى ، إدارة الموارد البشرية المدخل للقرن الحادى والعشرين ، ١٩٩٩ .

١/٢ دوريات ودراسات :

- الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) خلاصات ، القاهرة ، العدد ٤٧٨ ، فبراير ٢٠١٢ .

١/٣ شبكة الإنترنت :

http:// www.Mutdawl.net/forums/showthread.

2- المراجع الانجليزية :

٢/١ Carol, O'Connor A., Managing Resistance to change accountancy, Ireland Vol. ٢٦, Iss oct., ١٩٩٤ .

٢/٢ Certo, Samuel C., S.Trevis certo, Mode management, (new jersey, pearson, prentice Hail, ٢٠٠٦) .

٢/٣ David , fred r., Strategic manage Concepts and cases , tenth edition , (Now Jersy , Pearson ,.Prenctice Hall, ٢٠٠٥)

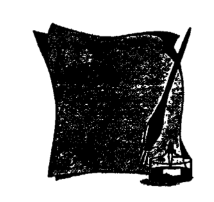
٢/٤ Dowson,Tony Principles and Practice of Modern Management, Tudor Business Publishing Limited, ١٩٩٣

٢/٥ Kotlar, Philip Gary Armstrong, Principle of Marketing, Eleventh Edition, (New jersey, Pearson Education Inc., ٢٠٠٦)

٢/٦ Pearce , John A., Richard B., Robinson , Srategic Management , Formulation , Implementation , and Control, (New York , Irwin McGraw- Hill , ٢٠٠٠)

٢/٧ Robbins, Stephen David A.Decenzo, Fundamentals of Management, fifth Edition, (New jersey Pearson, prenctice Hall, ٢٠٠٥) .

٢/٨ Shinner, C.W. Management of international production, Harvard Business Review Vol. ٤٢, No., ٥, ١٩٨٤ .



الملاحق

ملحق رقم (١)

الأهرام – العدد ٤٥٧٩٦ بتاريخ ٢٠١٢/٤/٢٥

الكاتب / نبيل عمر

القطط السمان الجديدة!

كل يوم شيء جديد في مصر (أو قديم له شكل الجديد)، من يصدق أن رجال الشرطة هم الذين يقطعون الطريق؟!

تخيلوا معي أن المسئولين عن تنفيذ القانون يخرجون علي القانون، من أجل مطالب قانونية.. طبعا عبارة غير منطقية وأقرب إلي العبث..لكنها حقيقة واقعية في مدينة بني سويف..فمائة من الجنود وأمناء الشرطة قطعوا مزلقان الطريق الدائري شمال مدينة بني سويف، طالبين تحسين أوضاعهم المالية..

وبالطبع اعترض ركاب القطارات المعطلة وحاولوا فتح الطريق، فلا ذنب لهم ولا جريرة، وقد يكونون هم أيضا من مظاليم النظام مثلهم تماما، ودخلوا مع المعتصمين في نقاش وتفاوض ومحاولات، انتهت كعادة المصريين في هذه الأيام المباركة بـــ تراشق كثيف لقذائف الطوب والحجارة، دون تدخل من أي قوات لحفظ السلام!

طبعا..من الغباء أن نسأل: هل الطريق الوحيد لرجال الأمن المعتصمين للحصول علي حقوقهم هو قطع الطريق علي الناس؟!

فلا عقل في مصر الآن..أو بمعني أصح.. عقل مصر الجماعي معطوب من فترة طويلة، وقد ظهرت الأعراض كاملة بعد نجاح الثورة في خلع الرئيس حسني مبارك وعدد من حاشيته عن السلطة..

هل ثمة فرق بين رجال الشرطة وقطع الطريق في بني سويف و جماعة حازم صلاح أبو إسماعيل وقطع نصف ميدان التحرير بالقاهرة؟

بالطبع لا فارق.. بالرغم من أن هؤلاء حكومة ومدنيون وهؤلاء أهالي وسلفيون.
ما معني ذلك؟!

معناه أن العقل الجمعي واحد ويفكر بطريقة متماثلة أيا كان الانتماء السياسي أو العقائدي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الرياضي..لا فرق بين الحاصل علي شهادة الدكتوراة والحاصل علي شهادة الأمية..

وهذا هو جوهر الأزمة المصرية.. العقل المعطوب..سواء في عصر مبارك أو بعده.
صحيح أن الـــ١٨ يوما الرائعة من٢٥ يناير إلي١١ فبراير كانت تحمل بشائر ربيع مصري رائع، وبدت الجينات الحضارية المختزنة تحت جلود المصريين تنقح عليهم وتظهر أفضل ما فيهم، حتي إن التفاؤل بالمستقبل أفرد جناحيه العظيمين وطار بالأحلام إلي سابع سماء..

لكن سرعان ما أحس المصريون أن الجناحين لم يكونا حقيقيين وإنما من ريش المصالح الشخصية والفئوية والطائفية، وهذا النوع من الريش بطبعه ضعيف , ونفسه قصير لا يتحمل التحليق طويلا، فهوي طائر الأحلام إلي كهف الواقع المعتم!
وقد يتصور كثير من الناس أن الفلول فقط هم أعداء الثورة المصرية المعادون لتغيير النظام القديم الذي مازال يحكمنا..وهذا تصور غير صحيح بالمرة..فأصحاب المصالح الخاصة أخطر علي الثورة من الفلول، مصالح سياسية واقتصادية وفوضوية لأنهم مثل [redacted] أيام الانفتاح الاقتصادي،

و[redacted] حولت السياسة الاقتصادية التي كان من المفترض أن تفتح آفاقا جديدة أمام مستوي معيشة المصريين إلي تكويش واستنزاف، فأخذوا كل شيء ولم يتركوا للمصريين إلا فتاتا!

وهذا ما حدث بعد الثورة سطت [redacted] الجديدة علي كل الغنائم، وتركت للشعب المصري الكلام الجميل والتصريحات الرائعة.. والكلام لا يغني ولا يسمن ولا يسد رمق جائع ولا يبل ريق ظمآن.

فنشأ تحالف خفي بين أصحاب النظام القديم وأصحاب المصالح الجدد، بالرغم من

وجود عداء علني بينهما وحروب كلامية.. هدفه أن تظل مصر مبحرة في المياه المعتادة عليها، فقط مع تغيير القبطان وكام بحار.

والنظام كما قلت مرارا هو أداة لإدارة البشر والموارد، أي مجموعة القواعد الحاكمة لأنشطة المصريين من أول الحب إلي الحرب..وليس الأشخاص القائمين عليه أو يشرفون علي تنفيذه..وقد يكون التخلص منهم ضرورة..لكن الأصل هو تغيير الأداة..وهذا لم يحدث علي الإطلاق ولم تحاوله لا تيار أو جماعة أو قوة سياسية أو حزب أو حكومة معينة أو برلمان منتخب..لأن تغيير الاداة مرتبط برؤية شاملة تجيب عن الأسئلة المهمة عما نريده من مصر الجديدة: سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وعلميا وتعليميا وصحيا ورياضيا وثقافيا وفنيا وإعلاميا.. الخ.. وطبيعة العلاقات بين المواطن والسلطة..وبين مؤسسات الدولة بعضها بعضا، وبين المواطن والمواطن الآخر.

لكن الجميع مشي عكس الطريق كما لو أنهم يتبعون الفوضي التي ضربتنا بعد الثورة، ولا يصنعون نظاما.

باختصار..ما كل هذا التوصيف للأزمة؟!

كي ندرك أحوالنا بدقة ونحدد أي اتجاه نتحرك فيه للخروج منها..لعل يحدث اتفاق بين النخب السياسية المتصارعة علي خريطة طريق صحيحة ورؤية شاملة متفق عليها بين الجميع لانقاذ مصر.

ملحق رقم (٢)

الأهرام – بتاريخ ٢٠١٢/٥/٤

الكاتب / فاروق جويده

هوامش حرة (مؤسسات الدولة بين الفوضى والإرتباك)

كنت أحذر طوال الأسابيع الماضية من لعنة الانقسامات التي أطاحت بجميع القوى السياسية في مصر ووصلت بنا إلى حالة من التشرذم البغيض الذي جعل مجرد التفاهم أو الحوار بين هذه القوى قضية صعبة بل مستحيلة. لم أكن اتصور ان نصل بهذه السرعة إلى منطقة الصدام بين مؤسسات الدولة الكبرى، وان يصبح هذا الصراع الدامي حديث وسائل الإعلام ليس في مصر وحدها ولكن على مستوى الفضائيات والصحافة العالمية ..

بدأ الصدام ولا أقول الانقسام بين مجلس الشعب ومجلس الوزراء.. السلطة الوحيدة المنتخبة من الشعب في اول تجربة سياسية للتيار الديني في العمل العام والحكومة الانتقالية التي لن تبقى في السلطة إلا اسابيع قليلة ثم تسلم كل شيء للرئيس القادم.. من يصدق ان يتم التراشق بين رئيس الحكومة ورئيس مجلس الشعب وكأننا في مباراة لكرة القدم.. مجلس الشعب يحذر الحكومة ويسحب الثقة منها والحكومة تمتنع عن المشاركة في جلسات المجلس أو الرد على استجواباته حتى وصل الامر إلى سحب الثقة من الحكومة ورفض الوزراء الذهاب إلى المجلس، ثم إنتهى الأمر بوقف جلسات مجلس الشعب.. يؤسفني ان اقول ان ما حدث من سجال معلن بين رئيس مجلس الشعب ورئيس الحكومة امر لا يتناسب إطلاقا مع قدسية المسئولية خاصة في هذه المرحلة الحرجة.. إن مثل هذه المواقف تمثل اكبر إهانة لهيبة الدولة وكنت اتصور في هذه الحالة ان يتم إجتماع بين المؤسسات الرئيسية في الدولة وهي المجلس العسكري ومجلسا الشعب والشورى ومجلس الوزراء لتصفية كل هذه الخلافات قبل ان تبدأ.. إن

القضية هنا ليست تراشقا بالكلمات أو تهديدا بسحب الثقة من الحكومة أو حل مجلس الشعب وإذا كان الخلاف امرا جائزا في الظروف العادية فهو يمثل خروجا على كل الثوابت امام مجتمع تفككت كل مؤسساته الحاكمة.. إن المسئولية هنا لها قدسية خاصة لأننا لا نتحدث عن مؤسسات خاصة يملكها بعض الأشخاص لأن مجلس الشعب ليس مؤسسة يملكها الدكتور الكتاتني حتى يوقف جلسات المجلس ومجلس الوزراء ليس مؤسسة من مؤسسات د. الجنزوري حتى يرفض المشاركة في مناقشات المجلس ويرد على ما جاء فيها.. إن هذا الانفلات في المواقف هو اكبر تأكيد على ان إنفلات الشارع جزء من انفلات الدولة المصرية، هناك قضايا كثيرة لا يمكن حلها بالصراعات وإختبارات القوى وسحب الثقة وعدم المشاركة أو التهديد إن التغيير الوزاري والأعمال التي تخص مؤسسات الدولة الرئيسية ليس مجالها الفضائيات والتصريحات النارية وإستعراض العضلات ولكن مجالها الحوار العاقل المتزن بين المسئولين في الدولة.. نحن امام دولة عريقة وثورة وشعب ينتظر مؤسسات تحل مشاكله وتوقف معاناته.. ماذا يقول المواطن المصري الآن عن مجلس الشعب الذي انتخبه ليواجه الأزمات.. وماذا يقول عن حكومة قدمت آلاف الوعود ولم تنجز منها شيئا..

نحن امام سلوكيات غريبة من المسئولين في اعلى سلطات الدولة لأنه من العار ان تصبح مشاكل الشعب المصري وازماته صراعات معلنة بين رئيسي مجلس الشعب والحكومة إن هذا يتنافى تماما مع ابسط قواعد واصول العمل السياسي والمسئولية الوطنية.

- عندما إجتمع المشير محمد حسين طنطاوي رئيس المجلس العسكري برؤساء الأحزاب والقوى السياسية لوضع قواعد اختيار لجنة إعداد الدستور لم يحضر رئيسا مجلسي الشعب والشورى الاجتماع رغم ان المفروض ان يكونا في مقدمة الحاضرين لأسباب كثيرة أول هذه الاسباب إن تشكيل هذه اللجنة من مسئوليات مجلسي الشعب والشورى

وأن هناك لجنة ثار حولها لغط كثير ومهددة بالإلغاء.. وقبل ذلك كله فقد نشر الخبر كما لو ان هناك خلافا بين المجلس العسكري ورئيسي مجلسي الشعب والشورى.. فهل يعقل ان تكون هذه هي صورة مؤسسات الدولة الحاكمة في مصر.. خلاف بين مجلس الشعب والحكومة وتبادل للإتهامات وسحب للثقة ووقف للجلسات.. وخلاف بين المجلس العسكري ومجلسي الشعب والشورى ينتهي برفض المشاركة في الاجتماعات وبعد ذلك كله نتحدث عن إدارة شئون وطن ومرحلة إنتقالية وإنتخابات رئاسية بعد اسابيع.

وإذا كانت المؤسسات الكبرى في الدولة في هذه الحالة من الإرتباك فإنه من الطبيعي ان تنتقل العدوى إلى حياة المصريين بصفة عامة وان نجد انفسنا امام المزيد من الأزمات والصراعات..

- وسط هذه الفوضى وجد الإعلام المصري فرصة نادرة لإشعال الفتن والحرائق وخرجت مواكب الفلول الإعلامية تدمر كل شيء ووجدنا حملة رهيبة تسعى إلى زيادة الانقسامات والصراعات بين جميع القوى مازلت اعتقد ان الإعلام المصري من اهم اسباب إنهيار العلاقات بين مؤسسات الدولة وتشويه صورة كل شيء في مصر الآن..
- كانت الأزمة الدبلوماسية الحادة بين مصر والسعودية مفاجأة للجميع خاصة انها جاءت بسبب قضية مكررة ودائمة في العلاقات بين البلدين، فكثيرا ما حدثت الأزمات بسبب مواطن اخطأ هنا أو هناك وكانت الأمور تعالج بقدر من الحكمة ولم تصل يوما إلى سحب السفراء وإغلاق السفارة، ولكن ما حدث من تجاوزات في الشارع وفي وسائل الإعلام وصل بها إلى منطقة الخطر. والغريب اننا لم نستوعب درس الجزائر وما حدث في العلاقات بين البلدين والتي وصلت إلى حملات إعلامية أساءت لتاريخ طويل من العلاقات الطيبة بين مصر والجزائر.. لقد تكررت المأساة ووجدنا انفسنا امام معركة مفتعلة شارك فيها الإعلام

بضراوة وجاءت على يد مجموعات من المواطنين كان من الممكن جدا إبعادهم عن حرم السفارة السعودية كما يحدث مع سفارتي امريكا وانجلترا وسط القاهرة.. كان من الخطأ الجسيم عدم فرض طوق حراسة مشددة على السفارة امام اندفاع المواطنين حتى وصل الأمر إلى إحراق العلم السعودي، وامام غوغائية المشهد الحزين لم يدرك المعتصمون ان هناك فارقا بين علم السعودية وعلم إسرائيل ماحدث في الأزمة مع السعودية مسئولية مشتركة بين الأمن والإعلام والبطء الشديد في رد الأفعال في الخارجية المصرية وقبل هذا كله غياب الشفافية والمكاشفة في العلاقات بين البلدين.

- في نفس السياق من حالة الانفلات في الشارع المصري امام انفلات مؤسسات الدولة كان الاعتصام لمام وزارة الدفاع حتى وصل الأمر إلى الاشتباكات بين اهالي العباسية والمعتصمين حول الوزارة.. لا أحد يعلم لماذا ترك هؤلاء المحتجون ميدان التحرير وذهبوا إلى وزارة الدفاع وماهو الهدف من هذا الاعتصام وإذا تصورنا ان يقوم هؤلاء بإقتحام الوزارة فهل هناك كارثة اكبر من ذلك وإذا كان هناك من يحرضهم على ذلك فأين الدولة ومؤسساتها وهيبتها؟!.. إن اقتراب المعتصمين من وزارة الدفاع محاولة خبيثة لإشعال فتنة كبرى بين الشعب والجيش وهذه منطقة لا ينبغي العبث فيها على الإطلاق ويجب ان تعالج بحسم وبلا تردد حتى لو تطلب الأمر حظر التجول في هذه المنطقة تماما حتى يرحل المعتصمون.
- من بين حالات الارتباك ايضا ان يخرج المسئولون في الأحزاب والقوى السياسية من اجتماع مطول مع المجلس العسكري ويعلنون الوصول إلى قرارات ونتائج محددة لتشكيل لجنة إعداد الدستور، ثم يتراجعون في ذلك قبل مرور ٢٤ ساعة ثم يعلن المسئولون في اللجنة التشريعية بمجلس الشعب عدم دستورية ماتم بين المجلس العسكري

والأحزاب والقوى السياسية بشأن لجنة الدستور.. والغريب ان هذا الاجتماع لم يشارك فيه كما قلت رئيسا مجلسي الشعب والشورى وهذا يؤكد منطق الجزر الذي يسود الأن العلاقة بين مؤسسات الدولة ورفضها لبعضها بعضا.

- لا أحد يعلم لماذا حدث هذا الكم الرهيب من الحرائق في الوحدات الإنتاجية والمصانع ابتداء بما حدث في السويس في قطاع البترول وانتهاء بحرائق مصانع العربي وحرائق أخرى في قويسنا وبيع المصنوعات في طنطا حتى وصلت إلى حريق في بيت وزير الداخلية فهل كل هذه الحرائق كانت قضاء وقدرا وماهي حقيقة مايقال عن اياد خفية في حرائق بترول السويس وبيع المصنوعات في طنطا وغيرها من الجرائم المدبرة وهل وصلت التحقيقات إلى نتائج حقيقية في ذلك كله؟!.
- في دوامة الانفلات والفوضى بين مؤسسات الدولة الرئيسية لم يكن غريبا ان تشهد الساحة مغامرات غير محسوبة النتائج مثل زيارة فضيلة المفتي للقدس وما ترتب عليها من نتائج وملابسات وتجاوزات ليس هذا وقتها على الإطلاق أو حالة الفوضى في تصريحات وأحاديث السادة السفراء كما حدث مع سفيرنا في قطر ضد وزارة الخارجية أو تصريحات سفيرنا في السعودية حول الأزمة الأخيرة في العلاقات المصرية السعودية.يجب ان يفرق المسئولون في مؤسسات الدولة بين أشخاصهم ومناصبهم لأن أشخاصهم لا تعني احدا من قريب أو بعيد ولكننا نحاسبهم بحكم مناصبهم، فهم يحملون اسم الدولة التي جاءت بهم.

لا اعتقد ان مثل هذه الأساليب أو هذه الحالة من الارتباك في الأداء والسرعة ورد الفعل من مؤسسات الدولة يمكن ان تدعو للاطمئنان على أحوال شعب ينتظر من مؤسساته ان تكون اكثر حسما وفهما ووعيا في هذه المرحلة الحرجة من تاريخ الوطن..

لا أدري كيف تجتمع كل هذه القوى وتعيد حساباتها مع بعضها البعض ولا يعقل ان تكون هذه الحالة من الارتباك والفوضى هي السمة البارزة في أداء الحكومة ومجلس الشعب والقوى السياسية والإعلام مع غياب كامل لهيبة الدولة ممثلة في مجلسها العسكري صاحب السلطة والقرار.

ملحق رقم (٣)

الأهرام – العدد ٤٥٧٩٦ بتاريخ ٢٠١٢/٤/٢٥

الكاتب / فاروق جويده

هوامش حرة (دولة ... داخل الدولة)

الوزيرة فايزة أبو النجا وزيرة التخطيط والتعاون الدولي اعترفت بأن عدد الصناديق الخاصة في مصر والتي تتبع الوزارات والهيئات الحكومية يبلغ عددها ٣٥٠ صندوقا .

تبلغ ميزانيتها ٣٦ مليار جنيه وان هناك ٤ صناديق اخري يوجد بها ٨ مليارات جنيه اي اننا امام ٤٤ مليار جنيه لا أحد يعلم عنها شيئا في جميع اجهزة الدولة.. وقالت الوزيرة ان هذه الصناديق تمثل الباب الخلفي لتمويل المكافآت والمرتبات والمستشارين والخبراء. ولا أعتقد ان في العالم كله دولة يوجد بها ٤٤ مليار جنيه مجهولة المكان والهوية ولا أحد يعرف عنها شيئا.. لا توجد ميزانية دولة تعاني من نقص مواردها واختلال مصروفاتها وإنفاقها ويوجد بها هذا المبلغ الرهيب الذي لا يخضع لأي صورة من صور الرقابة إبتداء بالجهاز المركزي للمحاسبات وانتهاء بالرقابة الإدارية وطوال سنوات النهب كانت هذه الصناديق تمثل المغارة السرية للمسئولين الكبار في توفير نفقاتهم وإسرافهم وسفرياتهم والعطايا التي يشترون بها الذمم والضمائر كانت الصناديق هي الوصفة السحرية والمكان الآمن لكل هواة نهب المال العام من المسئولين واتباعهم من حملة المباخر.كانت هناك دولة داخل الدولة تسمي دولة الصناديق علي غرار غزوة الصناديق الشهيرة التي اطلقها أحد مشايخ السلفية في ايام الثورة الاولي والسؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف تستعيد الحكومة سيطرتها علي هذه الصناديق السرية وكيف يمكن لها ان تتدخل في شئونها وهي

تمثل لغزا يحتفظ به كبار المسئولين في اجهزة الدولة من الوزراء واصحاب القرار ويعتبرون هذه الصناديق من الممتلكات الخاصة بهم يقدمون منها العطايا والهبات.. حتي الان لا يوجد إحصاء حقيقي عن عدد هذه الصناديق وكيف تم إنشاؤها ومتي وعدد المستشارين والمستفيدين منها والأخطر من ذلك الموارد السرية التي تعتمد عليها هذه الصناديق.. إنها جزء من منظومة فساد في هذا البلد.. ولكن من يحاسب من والكل مدان. من يصدق ان هناك ٤٤ مليار جنيه ليس لها صاحب وعلي رأي المثل سرقوا الصندوق يا حكومة لكن مفتاحه معايا

ملحق رقم (٤)

نموذج تقييم ذاتي لمنظومة القيم

تقييم الأسئلة التالية قيمك الأخلاقية الحقيقية . سنركز هنا على تقييم مواطن قوتك الشخصية وأسلوبك فى التواصل .

أسئلة عن الأهداف والغايات الشخصية :

- ما أهدافك الشخصية ؟ وما أهدافك العملية ؟
- ما غايتك الشخصية من عملك ؟
- ما الأثر الذى تريد أن تحدثه من خلال عملك ؟
- كيف ترى دورك كمستشر ، كمدير ، كمُسوّق ، كمدير تنفيذى ، الخ ؟
- من الذين تخدمهم من خلال عملك ؟ وفى ماذا تخدمهم ؟
- ماذا تريد أن تتعلم ؟
- ماذا تأمل أن تحقق ؟
- ما الذى يعطى حياتك العملية قيمة ؟
- بمّ تريد أن تشعر حيال نفسك ووظيفتك فى أثناء عملك وبعده ؟

أسئلة عن حب المخاطرة :

- ما مدى اهتمامك بالمخاطرة ؟
- هل تحب المخاطرة أم تفضّل تجنبها ؟
- ما أكبر المخاطر التى تتعرض لها في عملك ؟
- هل هى مخاطر شخصية مثل : (مصدر الرزق ، الترحيل ، السجن) ، أم عملية مثل : (إلحاق الضرر بعملائك أو موظفيك أو الشركة) ، أو مجتمعية مثل : (دورك فى التأثير على البنية أو مهنتك أو مجتمعك) ؟
- ما المخاطر التى تستطيع أو لا تستطيع أن تتحملها ؟

أسئلة عن أسلوبك فى التواصل :

- هل تجيد التعامل مع الصراعات أم تخشى المواجهة ؟
- هل تفضّل التواصل الفردى أم الجماعى ؟
- هل استجاباتك عفوية وتلقائية ، أم أنك تحتاج إلى وقت للتأمل قبل إبداء استجابتك ؟
- هل تفرض رأيك على الآخرين ، أم تحب طرح الأسئلة لضمان حسن التواصل وتوصيل فكرتك ؟

أسئلة عن الولاء :

- هل تدين بالولاء إلى أسرتك أم زملائك فى العمل ، أم رب عملك ، أم للعملاء مثلاً ؟
- كيف تؤثر الظروف والمخاطر المختلفة على ولائك ؟

أسئلة عن الصورة الذاتية :

- هل تعتبر نفك ذكياً أم ساذجاً ؟
- هل صفتك الأساسية هى المثالية أم الانتهازية أم الواقعية ؟
- هل تفضّل أن تمارس دور المتعلم أم دور المعلم ؟
- هل تفضّل العمل الفردى أم الجماعى ؟
- هل تتذكر حالات سابقة أدهشت فيها نفسك بقدرات وسلوكيات معينة ؟
- ما الأمر المختلف فى هذه الحالات ويعكس جانباً جديداً فى شخصيتك ؟

ملحق رقم (٥)

اللائحة الداخلية التنفيذية للشركة

الفصل الأول : أحكام عامة

المادة ١- أهداف اللائحة:

تتمثل أهداف تلك اللائحة فيما يلى :-

١) - تنظم هذه اللائحة كافة الأمور المتعلقة بالشئون الإدارية اللازمة لتسيير الشركة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد والمسئوليات التي تضعها الشركة لتحقيق أهدافها .

٢)- تهدف هذه اللائحة إلى تحديد العلاقة بين الشركة والعاملين بها من خلال تحديد القواعد والبيانات الإجراءات التي تنظم هذه العلاقة وتطوير جهاز العاملين وتحديد واجباتهم وحقوقهم .

١) - تهدف اللائحة الوصول إلى أفضل مستوى من التنظيم والإدارة للعنصر البشرى باعتباره أهم عنصر تحقق الشركة من خلاله أهدافها لتقدم أفضل منتج بأعلى جودة.

المادة ٢- الاختصاص بالتحقيقات والتصرف فيها والمساءلة التأديبية.

١) تمثل الجزاءات الواردة باللائحة المرفقة الحد الأقصى لما يجوز توقيعه ، دون إخلال بحق الشركة في النزول عن هذه الحدود القصوى بما يتناسب مع ظروف العمل .

٢) كل عامل يرتكب أياً من المخالفات الواردة بالجدول الملحق بهذه اللائحة أو يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفتة أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامتها يعاقب تأديبياً .

٣) لا تخل المساءلة التأديبية بحق الشركة في طلب إقامة الدعوى الجنائية لدى الجهات القضائية المختصة وذلك ضد المخالف او رفع الدعوى المدنية ضده للحصول على حقوقها عند الاقتضاء .

٤) لا يعفى العامل من المسئولية استناداً إلى أمر رئيسه إلا إذا ثبت أن ارتكاب

المخالفة كان تنفيذاً لأمر مكتوب بذلك صادر إليه من هذا الرئيس بشـرط ثبوت حسن نية العامل أثناء تنفيذه للأمر واعتقـاده بمشـروعية الأمـر الصادر له .

٥) يحظر توقيع أكثر من جزاء عن المخالفة الواحدة .

٦) إذا تكررت ذات المخالفة لأكثر من أربع مرات قبل مضي ستة اشهر مـن تاريخ ارتكابها لأول مرة يضاعف الجزاء المقرر لرابـع مـرة أو يوقـع الجزاء الأشد .

٧) إذا وقعت المخالفة بعد مضي ستة اشهر من تاريخ إبلاغ العامـل بتوقيـع الجزاء السابق والتي من نوعها اعتبرت الأولى .

٨) إذا تسبب العامل بخطئه وبمناسبة عملة في فقد أو إتلاف مهمـات أو آلات أو خامات أو منتجات أو أيًا من متعلقات الشركة مما يكون مملوكاً للشركة أو في حيازتها سواء كانت هذه الأشياء في عهدته أو في عهدة الغير التزم بأداء قيمة ما فقد أو أتلف .

٩) تختص الشئون القانونية بالشركة ضمن مهامها بإجراء التحقيقات الإداريـة في ما يحال إليها من مخالفات مالية أو إداريـة أو تبليغـات أو شـكاوى خاصة بالعاملين بالشركة تتعلق بالوظيفة على أن يكون قـرار التحقيـق صادرا من رئيس مجلس إدارة الشركة أو من يفوضه أو ينوبه أو المـدير التنفيذي للشركة بحسب الأحوال.

١٠) لرئيس مجلس إدارة الشركة أو من يفوضه أو ينوبه سلطة إصدار الأمـر بالتحقيق الإداري والتصرف في التحقيقات مع سائر العـاملين بالشـركة وللمدير التنفيذي للشركة سلطة إصدار الأمر بالتحقيق والتصرف فيه مـع من هم دون وظائف الإدارة العليا بالشركة إلا أنه له أن يطلب التحقيق مع أياً من العاملين بالشركة بتقرير يرفع لرئيس مجلس إدارة الشركة أو لمـن ينوبه لتقرير ما يراه مناسباً في هذه الحالة يكون التصرف فـي التحقيـق لرئيس مجلس إدارة الشركة .

11) إذا كانت المخالفة أو الشكوى أو البلاغ يتعلق بأحد شاغلي الوظائف العليا بالشركة يجوز لرئيس مجلس إدارة الشركة حفظ التحقيق والاكتفاء بقـــرار إداري للصالح العام للشركة أو تشكيل لجنة مناسبة للتحقيق أو الإحالة إلى النيابة المختصة لاتخاذ ما يلزم قانوناً .

12) إذا تبين للمحقق شبهة ارتكاب العامل لجريمة من جرائم القانون العـــام أو القوانين الجنائية الأخرى المكملة له تعين عليه إبلاغ رئيس مجلـــس إداره الشركة أو الآمر بالتحقيق فورا للنظر في اتخاذ اللازم قانوناً مع استمرار المحقق في التحقيق مالم يصدر قرار آخر فإذا تقرر إحالة الموضوع للنيابة المختصة فيرجأ التصرف في التحقيق لحين الانتهاء من تحديد المســئولية الجنائية .

13) يجوز الأمر بحفظ التحقيق مؤقتاً للأسباب الآتية :

أ- لعدم معرفة الفاعل ب- لعدم كفاية الأدلة

كما يجوز الأمر بحفظ التحقيق نهائياً للأسباب الآتية :

أ – لعدم صحة الواقعة . ب- لعدم المخالفة .

ج- لعدم الأهميـــة . د – لســـابقة الفصـــل فـــي ذات المخالفة.

هـــ – لاستقالة العامل . *و – لوفاة العامل .*

__المادة ٣ – نطاق سريان اللائحة :__

(١) تسرى هذه اللائحة على العاملين بالشركة المعينين بعقد محدد المدة أو غير محدد ، وتعتبر هذه اللائحة جزء لا يتجزأ من عقود العمل التي تبرم لأي منهم.

(٢) تعتبر التعليمات والأوامر الإدارية التي تصدرها الشركة مكملة لهذه اللائحة .

(٣) تسرى في شأن العاملين بالشركة لأحكام قوانين العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ و التأمين الاجتماعي و الضرائب وتعديلاتها وغيرها من القوانين واللوائح

التنفيذية ذات الصلة والمعمول بها في جمهورية مصر العربية .

- تسرى هذه اللائحة اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة .

الفصل الرابع : نظام التعيين

المادة ٦ – نظام التعيين :

تمثل أهم عناصر نظام تعيين العاملين فيما يلي :

(١) سياسة التعيين :

يتم تعيين العاملين من بين العناصر الممتازة من حيث الخبرة والصفات الشخصية وبناء علي المؤهلات والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف بالشركة.

(٢) سلطة التعيين :

يتم التعيين بقرار من رئيس مجلس الإدارة في احدي الوظائف الواردة بجدول وظائف مرتبات الشركة .

(٣) إجراءات وقواعد التعيين :

(أ) .تعد إدارة الموارد البشرية بالشركة بيانا بعدد الوظائف الخالية ومسمياتها وشروط شغلها وذلك في بداية كل سنة وفي حدود ميزانية الوظائف المعتمدة

(ب) علي جميع إدارات الشركة وأقسامها الإخطار بحاجتها الفعلية من الوظائف الشاغرة والأعمال التي تري شغلها وعدد العمال اللازمين للتعيين في وظائف دائمة أو مؤقتة وتقديمها لإدارة الموارد البشرية .

(ج) تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع احتياجات الإدارات المختلفة لعرضها علي مجلس الإدارة أو من يفوض عنه مشفوعا بالمقترحات المناسبة ، فإذا تمت الموافقة علي هذه الاحتياجات تعتمد إدارة الموارد البشرية إجراءات الإعلان عن هذه الوظائف والأعمال المطلوبة مع بيان أخر موعد لتقديم الطلبات وذلك في وسائل الإعلان المتاحة .

(د) تتولى إدارة الموارد البشرية قبل الإعلان عن الوظائف تحديد

الشروط المطلوب توافرها فى الوظائف الشاغرة من واقع بطاقات الوصف الوظيفى وتحديد مسوغات التعيين والتى تتمثل فى :

- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها .
- شهادة المعاملة الخاصة بالخدمة العسكرية بالنسبة للذكور
- شهادة القيد بمكتب العمل .
- عدد ٦ صور شخصية (٤ × ٦) .
- شهادة صحية تفيد الصلاحية للعمل .
- المؤهل الدراسي وشهادات الخبرة اللازمة للوظائف التي شغلها .
- تصريح مزاولة المهنة في الوظائف الطبية والتمريضية.
- أي أوراق أخري تطلبها الشركة و تتعلق بالعمل .

(ه) الاعلان عن الوظائف المطلوبة فى وسائل الاعلان المتاحة مع تحديد أخر موعد لتلقى الطلبات ، يتم استقبال المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها ملء طلب الوظائف المتضمن / الاسم / الوظيفة / المؤهل / الخبرة / العنوان .... الخ .

(و) تتولى إدارة الموارد البشرية فرز الطلبات المتقدمة للتأكيد من مطابقة الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المعلن عنها .

- أن يكون محمود السيرة ولم يسبق الحكم عليه عن واقعة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة .
- ألا يقل السن عن ١٨ سنة .
- ألا يكون قد فصل من عمله السابق بحكم قضائى أو قرار تأديبي .

- ألا يكون قد استقال من عمله السابق نتيجة إخلاله بواجبات وظيفته إخلالا جسيماً أو ارتكابه لواقعة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة واكتفت جهة عمله السابقة بقبول استقالته .
- أن يكون لائق طبيا بموجب شهادة من الجهة الطبية التي تعتمدها الشركة .

(ز) تقوم إدارة الموارد البشرية بإتمام إجراءات التعيين لمن تم اختيارهم من قبل مجلس الإدارة بعد أخذ رأى الإدارات الطالبة ومدير إدارة الموارد البشرية .

(ح) إذا تم التعيين نتيجة لتقديم بيانات أو إقرارات أو شهادات غير صحيحة كان للشركة الحق في إنهاء خدمة العامل فورا دون الحاجة الي تنبيه أو إنذار مع حقها فى الرجوع عليه بكافة التعويضات المادية والأدبية دون الإخلال بحقها فى إبلاغ النيابة المختصة إن كان هناك وجهاً للشق الجنائى فى تلك المستندات .

(ط) يبرم لكل عامل يتم اختياره عقد عمل من ثلاثة نسخ باللغة العربية موقع من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه ومن العامل . ويسلم نسخة للعامل ونسخة تحفظ بملف خدمة العامل وترسل النسخة الثالثة إلي مكتب التأمينات الاجتماعية التابع لها المؤسسة.

ويتضمن عقد العمل :

- اسم صاحب العمل وعنوانه .
- اسم العامل ومؤهلة ومهنته وحرفته .
- طبيعة نوع العمل المتعاقد عليه .
- الأجر المتفق عليه .

(ي) يتم وضع العامل الذى تم تعينه تحت الاختبار طبقاً للقانون لمدة ثلاثة شهور من تاريخ بدء العمل وتنتهي خدمة العامل إن لم يثبت صلاحيته أثناء فترة الاختبار ودون أن يكون له الحق في

تعويض أو مكافأة .

(ك)وتهدف هذه الفترة إلي ضمان إن كل موظف جديد له قدرة ومهارة كافية للقيام بالمهام المسندة إليه وإعطائه الفرصة للتصرف والتأقلم مع نظم وسياسات العمل بالشركة .

(ل)يتولى كل مدير إدارة أن يقدم تقريراً عن أداء مرؤوسيه الجدد قبل نهاية الثلاثة شهور من تاريخ التعيين والتي حددها القانون حتي يتسنى اتخاذ القرار المناسب في مدى استمرار العامل من عدمه .

(٤) **قواعد خاصة بسجلات العاملين والاطلاع عليها :**

- يجب أن يكون لكل عامل ملف يشمل المستندات والبيانات والقرارات المتعلقة بحالته الوظيفية ابتداء من دخوله الوظيفة وحتى نهايتها ويتضمن كافة البيانات والمستندات الخاصة بتعيينه وترقيته ونقله وتعديل مرتباته وعلاواته والتقارير الدورية عنه بالإضافة إلى كافة بياناته الشخصية بما فيها عنوان إقامته .
- يجب أن يكون الملف دائماً مصداقاً لحالة العامل وذلك بإدخال أي تعديلات تطرأ على البيانات الواردة به أول بأول .
- يجب أن يكون مدير الموارد البشرية مسئولاً عن انتظام ملفات العاملين ومطابقتها للوائح .
- يجوز فقط لمدير أي إدارة الاطلاع على ملفات خدمة العاملين التابعين له، ولا يجوز اطلاع غير هؤلاء على ملفات العاملين إلا بموجب إذن كتابي من رئيس مجلس الإدارة وحسب تقديره للأسباب الموجبة لذلك .

(٥) نظام الأجور وتمثل أهم عناصر هذا النظام فيما يلي :

(أ) نظام المرتبات :

يحدد المرتب علي أساس الوظيفة التي يشغلها العامل وطبقا لجدول الوظائف والمرتبات المعتمدة من إدارة الشركة علي أن يتضمن عقد العمل المرتب المعين عليه العامل يتضمن ساعات العمل الإضافي المتفق عليها ، ويتم إدارة نظام المرتبات من خلال القواعد التالية :

- تصرف المرتبات للعاملين في اليوم الأول من الشهر التالي للعمل ولا يجوز صرف مرتبات مقدما إلا في حالات الطوارئ الشخصية للعامل وبموافقة المدير التنفيذي .
- يستقطع من المرتب أي مستحقات أو مبالغ يقضي بها القانون لضرورة حتمية مثل الضرائب وأقساط التأمينات الاجتماعية وغير ذلك من أي التزامات علي العامل مثل السلف أو أي مديونيات عليه للشركة .

(ب) نظام العلاوات :

يقرر مجلس الإدارة في نهاية كل سنة مالية نسبة العلاوة الدورية التى تمنح للعاملين وذلك في حدود مًا تحققه الشركة من أهداف وتمنح العلاوة بقرار من المدير التنفيذي وتستحق العلاوة في أول يناير من كل عام لمن قضي في خدمة الشركة سنة كاملة وذلك في حدود ما ورد بقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته بشأن منح العلاوة السنوية الدورية.

(ج) نظام الحوافز :

يقرر مجلس الإدارة نظام لصرف حوافز تكفل إحساس العاملين بنتائج عملهم وجهودهم لتحسين الأداء ويجوز لرئيس المجلس بناء علي تفويض مجلس الإدارة منح مكافآت لتشجيع العاملين

الذين يقدمون خدمات ممتازة أو يبدون نشاطا ملحوظا أو يقدمون أفكارا ابتكاريه لتطوير العمل بالشركة والمصنع على أن تكون حقوق ذلك الابتكار أو التطوير ملكاً للشركة .

تتبع الشركة سياسة تشجيعية لتحفيز العاملين وذلــك لمــنحهم بعض الميزات الخاصة ومنها:-

١- خطاب الشكر

تقوم الإدارة بمنح خطاب شكر للعاملين المتميزين يقــدم صورة منه لإدارة الموارد البشرية لإلحاقــه بملــف خدمـــة الموظف وصورة تعلق بلوحة الإعلانات الداخلية بالشركة.

٢- اختيار العامل المثالي

ويتم ذلك خلال تقديم أفضل عامل من كل إدارة واختيار الأفضل من بينهم عن طريق لجنة يتم تشكيلها بمعرفة الإدارة العليا ويوضع اسم العامل الذي تم اختياره في لوحة الإعلانات الداخلية بالشركة ويصرف له مكافأة مالية تقدرها الإدارة .

٣- دورات تدريبية

تقوم الإدارة بمنح العاملين دورات تدريبية مـــع أفضـــل مستوى خبرة متخصصة ويمنح كل متدرب شـــهادة معتمـــدة توضع بملف خدمة العامل وتتحمل الشركة كافة التكاليف مع الاحتفاظ بحق الشركة في عمل المتدرب بعد الحصول عليها فترة زمنية تحددها الشركة ويرد المتدرب تكلفـــة التـــدريب بالكامل في حالة تركه العمل قبل ذلك.

٤- منح الشركة للعاملين

تقدم الشركة منح خاصة للعاملين في المواســـم والأعيـــاد الرسمية يقررها رئيس مجلس إدارة الشركة أو من ينوبه .

(٦) نظام تقييم أداء العاملين :

(أ) تضع إدارة الموارد البشرية نظاما لتقييم أداء العاملين يتضمن تحديد النماذج التي يستعان بها في هذا الشأن ، وإجراءات التقييم وقواعده والنتائج المرتبة على التقييم .

(ب) ومن أهم القواعد الخاصة التى يجب مراعاتها عند التقييم ما يلى :

- التقييم الفعلى لأداء العاملين بشفافية وموضوعية .
- يجب ربط الحوافز والعلاوات ونقل العامل بنتائج التقييم

(٧) نظام ترقية العاملين :

تتضمن نظام الترقية العناصر التالية :

قواعد الترقية :

تكون الترقية بالاختيار المطلق في جميع الدرجات .

(أ) لا يجوز ترقية العامل قبل مرور عام علي الأقل علي آخر ترقية حصل عليها .

(ب) لا يجوز ترقية العامل في أياً من الحالات الآتية :

- توقيع جزاء بالخصم من المرتب وذلك خلال السنة التي وقع فيها علي العامل جزاء الخصم .
- الإحالة إلي المحاكمة أو صدور قرار بإقالته عن العمل بسبب مخالفات منسوبة إليه .
- الحصول علي تقرير أقل من المتوسط .

(ج) السلطة المختصة بالترقية :

تكون الترقية بقرار من مجلس الإدارة أو رئيس المجلس بتفويض من المجلس وبناء علي توصية الرئيس المباشر .

(د) المرتب عند الترقية :

يمنح العامل المرقى لدرجة أعلي أول مربوط الدرجة المرقي إليها ويستحق الزيادة المترتبة علي الترقية من تاريخ صدور الترقية ولا يجوز أن تتم الترقية بأثر رجعي سابق عن تاريخ صـــدور قـــرار الترقية.

(٨) نظام الأجازات :

(أ) نظام الأجازات السنوية :

وتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات السنوية فيما يلى :

- يستحق العامل أجازة سنوية ٢١ يوما بأجر كامل لمن أمضـــي في خدمة الشركة سنة كاملة تزداد إلي ٣٠ يوم إذا قضي العامل في الخدمة ١٠ سنوات لدي الشركة .
- تحدد مواعيد الأجازات الســنوية حســب مقتضــيات العمــل وظروفه ولا يجوز قطعها إلا لأسباب تقتضيها مصلحة العمــل ويلتزم العامل بالقيام بالأجازة في التاريخ والمدة التــي حــددها المدير التنفيذي .
- علي جميع العاملين تقديم طلب الأجازة إلي المدير المباشر قبل القيام بها بأسبوعين علي الأقل وذلك للتنسيق مع إدارة الموارد البشرية للموافقة عليها طبقا لاحتياجات العمل وتوزيع العمل بين العاملين في الأقسام المختلفة .
- علي كل مدير إدارة مراجعــة رصــيد الأجــازات الخاصــة لمرؤوسيه ويجب عليه أن يراجعها بالتنسيق مع إدارة المــوارد البشرية في بداية كل شهر.

(ب) نظام الأجازات العارضة :

وتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات العارضة فيما يلى :

- يجوز للعامل الحصول علي أجازة عارضة لمدة لا تزيد عــن

يومين في المرة الواحدة ولا تجاوز ستة أيـام خـلال السـنة وتحسب الأجازة العارضة من أجازات الرصيد السنوي المقررة للعامل .

- لا يجوز أن تتصل الأجازة العارضة بعطلة رسمية أو أجازة من أي نوع آخر .

(ج) <u>نظام الأجازة المرضية :</u>

وتمثل أهم القواعد المنظمة للأجازات المرضية فيما يلى :

- تخضع الأجازات المرضية لأحكـام قـانون العمـل وقـانون التأمينات الاجتماعية المشار إليهما فى هذه اللائحة .
- علي العامل في حالة المرض الذي يمنعه من الحضـور إلـي مقر العمل إبلاغ الشركة عن مرضه خلال ٢٤ سـاعة علـي الأكثر من تاريخ انقطاعه ..
- إذا تبين للجهة الطبية التي تعتمدها الشركة تمـارض العامـل يكون للشركة الحق في حرمانه عن أجره مده غيابه بالإضـافة إلي توقيع الجزاء المناسب عليه وفقاً للائحة الجزاءات .
- للعامل الذي ثبت مرضه الحق في أجازة مرضـية تحـددها الجهة الطبية المعتمدة لدي الشركة وتنفذ بتصديق مـن رئـيس مجلس الإدارة أو من ينوبه.
- يصدر مجلس الإدارة قرار إداري بتنظيم الأجازات المرضـية ونظام العلاج الطبي للعاملين على حساب الشركة بتوصية مـن إدارة الموارد البشرية وبالمستندات اللازمة لصدور القرار .

(د) <u>نظام الأجازات الأخرى :</u>

للعامل الذي أمضي في خدمة الشركة خمس سنوات متصلة الحـق في أجازة بأجر كامل لمدة شهر لأداء الحج أو العمرة وتكون هـذه الأجازة مرة واحدة خلال مدة خدمته ويجوز لرئيس مجلـس إدارة

الشركة ولمرة واحدة أخرى التصديق للعامل بأجازة مماثلـة لـذات الغرض ولكنها بدون أجر بعد مضى خمس سنوات من تاريخ آخر عودة من الأماكن المقدسـة .

(٩) نظام التأمينات الاجتماعية :

يتم تنفيذ نظام التأمينات الاجتماعية من خلال القواعد التالية :

(أ) يتم التأمين علي العاملين طبقا للقوانين السارية في جمهورية مصر العربية .

(ب) تقوم الشركة بدفع اشتراكات التأمينات الاجتماعية بصورة شهرية .

(ج) تتحمل الشركة النسبة المنصوص عليها بقانون التأمينات الاجتماعية ٢٦ % ويتحمل العامل ٧٤ % .

(د) يتم فتح ملف تأميني لكل عامل يتضمن الآتي :

- العقد .
- قرار استلام العمل .
- صورة من المؤهل الدراسي (إن وجد) .
- صورة من شهادة الميلاد .
- صورة من البطاقة الشخصية أو العائلية .
- استمارة (س ١) إخطار اشتراك مؤمن عليه ، ويكون أصل + صورة .

(هـ) يتم تسليم الملف إلى مكتب التأمينات التابع له الشركة مع الاحتفاظ بصورة من س١ مسجل عليها الرقم التأميني وموقـع عليهـا مـن مكتب التأمينات بما يفيد الاستلام.

(و) في حالة استقالة العامل أو فصله أو انقطاعه يتم تحرير استمارة ٦ (إخطار بانتهاء اشتراك مؤمن عليه) ويتم اعتمـاده مـن المـدير المختص (من له حق التوقيع) ويتم تسليمها إلى مكتب التأمينـات التابع له الشركة .

(ز) يتم تعديل المرتبات الأساسية في يناير من كل عام بنسبة العـلاوة السنوية الدورية التي يقررها قانون العمل ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وقدرها ٧% من المرتبات الأساسية الخاضعة للتأمينات الاجتماعية وذلـك على استمارة س٢ يتم تسليمها إلى مكتب التأمينات .

(ح) يتم سداد المديونيات الشـهرية المسـتحقة للتأمينـات الاجتماعيـة المتضمنة (حصة العامل + حصة صـاحب العمـل) والتـي تـم استقطاعها من المرتب وذلك قبل يوم ١٥ من كل شهر .

(١٠) نظام المخالفات وتوقيع الجزاءات :

تتضمن نظام المخالفات العناصر التالية :

(أ) لائحة الجزاءات تصدر من مجلس الإدارة .

(ب) القواعد المنظمة لتوقيع الجزاءات طبقاً للائحة المرفقة وتتضمن القواعد العامة التالية :

- كل عامل يخالف أحكام القانون أو عقد العمـل أو اللـوائح والتعليمات السارية بالشركة يجازى تأديبياً بتوقيع الجـزاء المناسب للمخالفة طبقاً للائحة.
- تصدر الإدارة لائحة للجزاءات تبين المخالفات والجزاءات المناسبة لكل مخالفة والسلطة المختصـة بتوقيـع الجـزاء والإجراءات التي تتبع فى للتحقيق وتوقيع الجزاء المناسب .
- تعتمد لائحة الجزاءات من الجهة المختصة (مكتب العمـل التابع له الشركة) وتعلن للعاملين فور اعتمادها.
- يودع في ملف العامل نسخة من قرار الجزاء الخاص بـأي مخالفة ارتكبها.
- يجب قيد الجزاءات المالية التي توقع على العاملين بالشركة في سجل خاص مع بيان سبب توقيعها واسم العامل ومقدار أجره وأن يفرد لها حساب خاص ويكون التصرف فيها طبقاً

لما يقره قانون العمل المصري والقرارات المنفذة له وفـــي إطار قواعد الصرف .

- من حصيلة غرامات الجزاءات الموقعـــة علـــى العـــاملين لصالح الأغراض الثقافية والإجتماعية .

(١١) نظام إنهاء الخدمة :

يحدد نظام إنهاء الخدمة أسباب إنهاء خدمة العامل للأسباب والشروط والقواعد التالية :

(أ) انتهاء مدة العقد محدد المدة :

فوفقاً لقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ ينتهي عقد العمل المحدد بمدة بانتهاء مدته ويجوز تجديده لمدة أو مدد أخرى باتفاق صريح بين الطرفين.

(ب) بلوغ سن المعاش :

يجوز لصاحب العمل إنهاء عقد العمل إذا بلغ سن المعاش (سن الستين من العمر) مع مراعاة أحكام قانون التأمينات الاجتماعية.

(ج) الاستقالة :

- يجب أن تكون الاستقالة مكتوبة وغيـــر مقرونـــة بـــأي شروط.
- تكون سلطة قبول الاستقالة هي ذات السلطة التي تملـــك التعيين.
- تقدم الاستقالة قبل شهر من أخر يـــوم عمـــل للموظـــف المستقيل.
- للموظف الراغب في الاســـتقالة إخطـــار إدارة المـــوارد البشرية في نفس يوم تقديم الاستقالة حتى يتم تحديد موعد للمقابلة الشخصية مع العامل المستقيل والبدء فـــي إنهـــاء كافة الإجراءات المتعلقة به.

- يجب على المدير المسئول عن الموظف الراغب في الاستقالة أن يعتمد خلو طرفه من أي متعلقات خاصة بالشركة وذلك على نموذج إخلاء الطرف.
- يجب على المدير المسئول عدم توقيع الاستقالة للموظف قبل تسليمه كافة العهد والمتعلقات الخاصة بالشركة والموجودة في حوزة العامل.
- يتم عمل مقابلة شخصية مع الموظف المستقيل لمعرفة أسباب الاستقالة والعرض على الإدارة بنتيجة المقابلة.

(د) الفصل :

يجوز فصل العامل إذا ارتكب خطأ جسيماً طبقاً لما ورد بقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وتعديلاته فى الحالات الآتية :

- إذا ثبت أن العامل انتحل شخصية غير صحيحة أو قدم شهادات مزورة .
- إذا ارتكب العامل خطأ جسيم نتج عنه أضراراً جسيمة لصاحب العمل بشرط أن يبلغ عنها الجهات المختصة خلال ٢٤ ساعة.
- إذا تغيب العامل بدون سبب مشروع أكثر من عشرون يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة او أكثر من عشرة أيام متصلة . هذا على أن يسبق الفصل إنذار كتابي
- إذا وجد العامل في حالة سكر بين أو تحت تأثير مخدر.
- إذا قام العامل بإفشاء الأسرار الخاصة بالشركة وثبت ذلك بالدليل.
- إذا اعتدى العامل على صاحب العمل أو من ينوب عنه.
- إذا حكم على العامل نهائياً في جناية أو جنحة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة .

- وتنص لائحة الجزاءات على المخالفات الأخرى الموجبه لفصل العامل.

(هـ) عدم اللياقة البدنية :

حالات العجز عن العمل ويتم فيها تطبيق القواعد والأحكام الواردة في قانون التأمينات الاجتماعية.

(و) الوفاة :

- في حالة إخطار الشركة بوفاة أي عامل تقوم الشركة بصرف منحة الوفاة للشخص المحدد بإقرار العامل قبل الوفاة أو لأحد أسرته وطبقاً لما ورد بقانون التأمينات الاجتماعية .
- تصرف الشركة لأحد أسرة المتوفى أو لمن قام بنفقات الجنازة ما يعادل أجر شهرين كاملين لمواجهة مصاريف الجنازة بحد أدنى ٢٥٠ جنيه بعد توقيع الإقرار اللازم لذلك كما تصرف منحة تعادل أجر شهر الوفاة كاملاً والشهرين التاليين للوفاة لورثة المتوفى كما تلتزم الشركة بنفقات تجهيز ونقل الجثمان داخل جمهورية مصر العربية .

(١٢) نظام التظلمات :

يضع مدير إدارة الموارد البشرية نظاماً لتلقى الشكاوى من العاملين وسرعة حسمها ويراعى في هذا النظام أن يقدم العامل الشكوى لرئيسه المباشر أولاً فإذا لم يقتنع بالإجراءات التي اتبع بشأنها جاز له التظلم لرئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه.

ملحق رقم (٦)

نموذج خرائط سير طلب الحصول على إمدادات من المواد بإحدى الشركات

اسم المنتج (أو الجزء) .... خريطة عمليات طلب الحصول على إمدادات من المواد				
تبدأ الخريطة من مكتب رئيس القسم وتنتهى فى السكرتارية .				
أمر رقم .... حجم الإنتاج .... القسم .... كشف رقم				
المسئول عن إعداد الخريطة .... تاريخ الإعداد .... مرفقات				
مسافة الانتقال بالمتر	الزمن	الرمز	عمليات التشغيل	ملاحظات
		◯	الكتابة العادية للطلب بواسطة رئيس القسم	
		▽	على مكتب المشرف فى انتظار الساعى لتوصيلها	
١٠٠٠		⇦ ١	نقلها بواسطة الساعى لسكرتير رئيس القسم	
١٥		D ٢	على مكتب السكرتارية فى انتظار	

			كتابتها على الحاسب الآلى	
		٢	كتابتها على الحاسب الآلى	
		٢	نقلها بواسطة الساعى لرئيس القسم	
		٣	على مكتب رئيس القسم فى انتظار الموافقة	
		٣	دراسة ، موافقة وختم (توقيع – ختم)	
		٤	على مكتب رئيس القسم فى انتظار الساعى	
٢٠٠		٣	نقلها لقسم المشتريات	
		٥	على مكتب رئيس قسم المشتريات (فى انتظار الموافقة)	
		٢	فحص وموافقة	
		٦	على مكتب رئيس قسم المشتريات فى انتظار الساعى	

٢٥		٤ ٧	لنقلها إلى السكرتارية	

ملخص :

• عدد عمليات التشغيل .	٣
• عدد التأخيرات .	٧
• عدد مرات الفحص .	٢
• عدد مرات النقل .	٤
• إجمالى مسافة النقل .	٣٠٤٠ متر

ملحق رقم (٧)

١/٧ دليل المواطن
فى الحصول على رخصة بناء

أولاً المستندات التى يجب عليك تجهيزها مقدماً :

١- رسم مساحى لقطة الأرض .
٢- رسم هندسى (كروكى) من المديرية العامة للإسكان .
٣- استمارة إحصاء .
٤- طلب ترخيص بناء .
٥- رسالة الاستشارى بالمسئولية عن المبنى .
٦- دفتر الحسابات الإنشائية .

أخى المواطن :

تيسيراً عليك فى الحصول على رخصة بناء نقدم لك هذا الدليل الذى يتضمن :
أولاً المستندات التى يجب تجهيزها مقدماً .
ثانياً : الإجراءات التى يجب إتباعها مع السلطات المختصة للحصول على رخصة بناء .

عليك إذن مراعاة قراءة هذا الدليل جيداً واستيعاب محتوياته حتى يتسنى لك الحصول على الخدمة بأقل جهد وفى أسرع وقت ممكن .

ثانياً الإجراءات التى يجب عليك إتباعها مع السلطات المختصة :

١- التوجه إلى المديرية العامة للإسكان للحصول على رسم هندسى (كروكى).
٢- تجهيز واستيفاء المستندات التالية :
١/٢ رسم مساحى لقطعة الأرض .
٢/٢ استمارة إحصاء .

٢/٣ طلب ترخيص بناء .

٢/٤ رسالة الاستشارى بتحمل مسئولية المبنى .

٢/٥ دفتر الحسابات الإنشائية .

٣- تقديم طلب ترخيص البناء والمستندات السابقة إلى قسم تراخيص البناء بدائرة شئون البناء والعنونة – المديرية العامة للشئون الهندسية .

٤- انتظار المفتش المسئول عن معاينة الموقع .

٥- مراجعة قسم التراخيص بدائرة شئون البناء والعنونة لتحديد موعد سداد الرسوم المقررة

٦- سداد الرسوم المقررة .

٧- استلام الرخصة من قسم التراخيص .

٧/٢ دليل الموظف
فى منح ترخيص بناء

أخى الموظف :

تيسيراً عليك فى منح تراخيص بناء للمواطنين نقدم لك هذا الدليل الذى يتضمن :

١- إجراءات تقديم الخدمة .
٢ – المستندات والنماذج المستخدمة .
٣- الأقسام المعنية بإجراءات منح الترخيص .

لذا يُرجى :

استيعاب محتويات هذا الدليل جيداً من أجل تيسير عملية تقديم الخدمة وتطبيق القوانين واللوائح والأوامر المحلية المنظمة لها .

إرشادات عامة للموظف :

١- يُرجى الإلمام الكامل بالشروط والضوابط المتعلقة بمنح تراخيص البناء .
٢ – الدقة فى مراجعة البيانات الواردة فى المستندات والنماذج التى يتقدم بها المراجع .
٣- التأكد من صحة جميع المستندات التى يتقدم بها المراجع .
٤- مراعاة التيسير على المراجعين ومعاونتهم فى استيفاء البيانات المطلوبة بالنماذج المستخدمة ، وفهم شروط منح الترخيص جيداً .

إجراءات منح ترخيص بناء

م	الإجراءات	الجهة المسئولة	المستندات والنماذج المستخدمة
١	استلام طلب الترخيص من المراجع والمستندات المرفقة	- قسم تراخيص البناء . - دائرة شئون البناء والعنونة بالمديرية العامة للشئون الهندسية .	- طلب ترخيص . - رسم مساحى لقطعة الأرض . - رسم هندسى (كروكى). - استمارة إحصاء . - رسالة الاستشارى . - دفتر الحسابات الإنشائية.
٢	مراجعة المستندات والنماذج .	- قسم التراخيص .	- المستندات السابقة .
٣	إرسال النماذج والمستندات إلى وحدة تراخيص المرافق (كهرباء - مياه - تليفون - صرف صحى) .	- وحدة تراخيص المرافق (بالبلدية) .	- نموذج طلب تحديد مسارات المرافق .
٤	مراجعة النماذج .	- وحدة تراخيص المرافق.	- نموذج طلب تحديد مسارات المرافق .
٥	معاينة الموقع للتأكد من وجود مبانى قديمة من عدمه .	- قسم التراخيص .	- تقرير مستقل .
٦	فحص النماذج والمستندات ودراسة الرسومات الهندسية.	- قسم التفتيش .	- جميع النماذج والمستندات السابقة .
٧	تحصيل الرسوم المقررة .	- دائرة الإيرادات .	- إيصال .
٨	استيفاء بيانات الترخيص .	- قسم التراخيص .	- الرخصة .
٩	اعتماد الرخصة .	- مدير الدائرة ونائب رئيس البلدية .	- الرخصة .
١٠	حفظ المستندات والنماذج .	- قسم التراخيص .	- المستندات .
١١	متابعة تنفيذ شروط البناء .	- قسم التفتيش .	- صورة الرخصة .

ملحق رقم (٨)

نموذج لبطاقة توصيف الوظائف بإحدى إدارات ترتيب وموازنة الوظائف – التابعة للإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف – الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة – جمهورية مصر العربية

أسم الوظيفة : مدير إدارة ترتيب وموازنة وظائف .

الدرجة المالية : الأولي .

المجموعة النوعية : وظائف التنمية الإدارية .

الوصف العام : ....

- تقع هذه الوظيفة على رأس احدي الإدارات التابعة لإدارة عامة بالإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف .
- وتختص هذه الوظيفة بالإشراف ومراجعة أو الاشتراك فى تنفيذ أعمال الإدارة وكذا الدراسات والبحوث فى مجال ترتيب وموازنة الوظائف فى إحدى قطاعات الدولة .

الواجبات والمسئوليات :

- يقوم بالإشراف العام على العاملين بالإدارة ويوزع العمل بينهم فى ضوء خبرات وإمكانيات كل منهم ويتابع تنفيذها وذلك بالإطلاع على المكاتبات التى ترد للإدارة والتأشير عليها بالتعليمات الواجبة التطبيق وتوزيعها على الباحثين ومتابعة الانتهاء منها فى الأوقات المحددة – وتفسير ما يغمض على الباحثين من تعليمات .
- يعقد الاجتماعات مع الباحثين بالإدارة لشرح أهداف العمل وخططه وبرامجه ومناقشة أو ضاع العمل وتحديد المشاكل والاختلافات واقتراح الحلول المناسبة فى ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

- يقوم بتدريب المرؤوسين على العمل وخاصة الجدد منهم.
- يراجع الدراسات الخاصة بمشروعات ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي مراجعة تفصيلية فى ضوء القواعد المتفق عليها بغرض الموائمة بين الاعتبارات المختلفة فى عمليات التقييم والتأكيد من أن التقرير قد اشتمل على كافه الجوانب الشكلية ويراجع بصفة خاصة تحليل الوظائف وتقيمها للتأكد من سلامة التقييم المحدد لها
- يراجع ويبدي الرأي فى التقارير والدراسات الخاصة بموازنات الباب الأول (أجور) الخاصة بالجهات الواقعة فى نطاق الإدارة مراجعة تفصيلية فى ضوء القواعد والتعليمات الصادرة ، كذلك التأكد من أن التقرير اشتمل على كافه العناصر الشكلية والفنية المطلوبة . ويتولى بصفة خاصة التحقق من صحة تطبيق القوانين المختلفة فى شئون التوظيف ومراجعة تمويل الوظائف العليا بصفة خاصة فى ضوء الاحتياجات المرحلية وكذا المذكرات التى تعد فى شأن مقترحات التمويل فى موازنات الجهات الداخلة فى اختصاص الإدارة خلال السنة المالية ويرفع نتائج أعمالة للمدير العام التابع له .
- يتصل بالجهات الواقعة فى اختصاصات الإدارة للوقوف على المشاكل التى يعانى منها نواحي ترتيب وموازنة الوظائف وتقديم المقترحات مشفوعة بالرأي الفنى فيها .
- يشترك فى عضوية اللجان الخاصة بإعداد موازنات الوظائف ومشروعات الترتيب أو توزيع العمالة وتقديم المشورة الفنية والتعليمات والتوجيهات الخاصة بذلك – مع نقل صورة كاملة لما يتم فى هذه اللجان إلى المستوى الإشرافى الأعلى لأخذ الرأي فيها أولا بأول وخاصة فى الموضوعات التى ليس لها سوابق.
- إعداد برامج الأجازات السنوية للعاملين بالإدارة التابعة له.
- إعداد تقارير الكفاية السنوية للعاملين حسب التعليمات الصادرة تمهيدا

للعرض على المدير العام المختص بغرض تقييم المرؤوسين .

شغل الوظيفة :

- مؤهل عالى مناسب .
- قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل فى وظيفة من الدرجـــة الأولى مباشـــرة .

رقم الإيداع
٢٠١٢/١٣٦١٤

ترقيم الدولى
٩٧٨-٩٧٧-٤٢٢-٢٥٧-٨

رسالة شكر... ورجاء... وتنبيه...!!

أما رسالة الشكر، فأتوجه بها إلى القيادات الإدارية المخلصة التى تعمل فى صمت من أجل مصلحة الوطن بعيداً عن الضجيج والصياح.

أما الرجاء فأرجو أن تكون صفحات وأسطر هذا الكتاب اسهاماً متواضعاً فى اصلاح منظومة العمل الإدارى بمؤسسات الدول العربية والمصرية وهى على اعتاب وثبة جديدة نحو مستقبل أفضل مأمول.

أما التنبيه، فإننا ندق جرس انذار بأن إهمال منظومة الاصلاح الإدارى إنطلاقاً من علاج ظاهرة الانفلات الوظيفى بمؤسسات الدولة سوف يجعل من نهضة الدول العربية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة حلماً بعيد المنال، لذا فإننى أنبه إلى ضرورة أخذ هذا الموضوع مأخذ الجد، حيث لا نهضة إقتصادية أو سياسية أو اجتماعية بدون البدء بإصلاح وهيكلة الجهاز الإدارى للدولة. وبالتالى فإن القيادة السياسية معنية بعلاج هذه الظاهرة الآن دون إبطاء.

ونأمل أن تكون رسالتنا فى هذا العمل خالصة لوجه الله أولاً ثم مصلحة هذا الوطن والإجيال القادمة.



أ.د. محمد محمد إبراهيم
أستاذ إدارة الأعمال
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

المؤلف فى سطور:

- أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية. خبير استشارى فى الادارة ورئيس مجلس إدارة المركز العربى للتدريب والاستشارات الادارية (اميترالك).
- شغل المناصب الادارية المختلفة فى الجامعة بدءا من رئيس قسم إدارة الأعمال وحتى رئيسا لجامعة المنوفية. عمل مستشارا وعضو مجلس إدارة لكثير من شركات قطاع الأعمال فى مصر والمؤسسات الدولية.
- شارك فى إعادة هيكلة الكثير من المؤسسات المصرية والعربية.
- صدر للمؤلف مجموعة متعددة من الكتب و... من بينها:

- إدارة الجو... ارى.
- إدارة المو... طور إدارة الجودة.
- الإدارة وإ... سات العامة والخاصة.
- إدارة التس... قى.
- إعداد وك... رية والأكادي... ة إدارة الجودة.
- التسويق ال...
- إعادة الهي... سسات العربية للتعامل مع ال... ة.
- المدير والاتجاهات الحديثة فى الإدارة.
- إدارة الدولة المصرية والتحديات الإدارية لثورة ال... ر.